



PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/146459>

Please be advised that this information was generated on 2018-07-07 and may be subject to change.

Zinnig ondernemen

Het reflexieve
handelen als
grondslag voor de
continuïteit van
ondernemingen

Han van Diest

Zinnig Ondernemen

Zinnig Ondernemen

Het reflexieve handelen als grondslag voor de continuïteit van ondernemingen

Een wetenschappelijke proeve op het gebied van de Wijsbegeerte

Proefschrift

ter verkrijging van de graad van doctor
aan de Katholieke Universiteit Nijmegen,
volgens besluit van het College van Decanen in het
openbaar te verdedigen op 27 oktober 1997,
des namiddags om 3.30 uur precies,
door
Johannes van Diest
geboren op elf oktober 1951
te Schoonhoven.

VAN GORCUM

Promotores:

Prof. Dr. M. Karskens

Prof. Dr. B. Dankbaar

Leden van de manuscriptcommissie:

Prof. Dr. L. C. M. Heyde (Voorzitter)

Prof. Dr. H. Achterhuis (UT)

Prof. Dr. Ir. M.C.D.P. Weggeman (TUE)

Voorwoord

Dit proefschrift heeft zijn oorsprong in het gevoel van ongemak te leven in de verkoking of verzuiling van twee werelden: die van ondernemingen, organisatietheorie en –kunde enerzijds en die van de (klassieke) filosofie anderzijds. Levend in beide werelden kun je zeker als filosoof er niet omheen beide op elkaar te betrekken.

Dit werk kan gezien worden als een poging deze werelden met elkaar te verbinden, of, academisch uitgedrukt, met elkaar te bemiddelen. Wanneer deze poging is gelukt, dan mag verwacht worden dat het resultaat zowel filosofisch relevant is als ook in meer praktische zin betekenis heeft. Met dit laatste doel ik in het bijzonder op de relevantie ervan voor de problematiek van:

- organisatie en bestuur van ondernemingen;
- cultureel-maatschappelijke betekenis van ondernemingen;
- de wijze waarop deze betekenis beïnvloed kan worden.

Ik spreek daarom de hoop uit dat de betekenis van het proefschrift niet beperkt blijft tot 'een proeve van bekwaamheid'.

Tot aan het eind toe ben ik gefascineerd geweest door deze filosofische 'onderneming' met ondernemingen als onderwerp. Naast de aard van de problematiek is hiervan de wijze waarop ik ben begeleid de oorzaak. Dankbaarheid is hier op haar plaats.

Een proefschrift schrijven houdt ook in: gedachten goed op papier zien te krijgen. Ik dank Nicole van Diest voor haar bereidheid de interpunctie van de tekst te controleren.

Tenslotte gaat mijn grootste dank uit naar Celia de Ruiter. Zij verstaat de kunst elkaar tegelijk de noodzakelijke ruimte te geven en in warmte op elkaar betrokken te zijn.

Han van Diest

Inhoudsopgave

Inleiding 1

1 Moderniteit en ondernemingen 9

Problematiek van de moderniteit 9

Moderne identiteit, moderniteit en cultuur 11

Crisis in de moderniteit 14

De rol van de filosofie: methodische reflectie 17

Perspectief in en rond ondernemingen? 20

2 Organisatietheorie: van gesloten systeem naar non-systeem 24

Een gebeurtenis 24

Wat is een organisatie? 28

Ontstaan van de organisatietheorie 30

Organisatie als gesloten systeem 35

Organisatie als open systeem 40

Organisatie als non-systeem 48

Samenvatting en conclusie 64

3 Organisatiekunde: van beheerst produceren naar onbeheerst handelen 70

Inleiding 70

Kritiek op de traditionele organisatietheorie en -kunde 72

De nieuwe organisatie als non-systeem 80

Kernredenering van de hedendaagse organisatiekunde 90

Ondernemen, mensen en beheersing 98

Reflectie, vooruitzicht en samenvatting 103

4 Ontstaan van en kritiek op de autonomiegedachte 109

Inleiding en probleembepaling 109

Wording van de autonomiegedachte 111

Basisstructuur van de autonomiegedachte 129

De autonomiegedachte bekritiseerd 132

Autonomiegedachte als bron van maatschappelijke dynamiek 139

Conclusie en samenvatting 153

5 Over natuur en menselijk handelen 156

Inleiding 156

Eigenheid van de natuur 158

Elementen van Arendt's theorie van het handelen 165

Evaluatie van Arendt's theorie van het handelen 181

Enige aanvullingen op Arendt's theorie van het handelen 190

Permanente reflectie en maatschappelijk handelen 202

Resultaat en samenvatting 206

6 De onderneming als non-systeem 210

Inleiding 210

Ontwikkeling van een nieuw type ondernemingsorganisatie 213

De ondernemingsactiviteit tussen maken en handelen; bronnen voor maatschappelijke ontsporing 227

Handelen, productiviteit en bestuur van ondernemingen 235

Regressie en uitsluiting in de onderneming als non-systeem 248

Resultaat en samenvatting 253

7 Over de ambivalentie van het handelen in ondernemingen 256

Inleiding 256

Ondernemingen als producten van de moderniteit 257

Kritiek op de neoliberale en communautaire reductie van de ambivalentie 259

De ambivalentie van het handelen in ondernemingen; naar een nieuw begrip van schaarste 263

Perspectief op de ambivalentie: afsluitende opmerkingen 268

Literatuurlijst 271

Summary 277

Curriculum vitae 281

Inleiding

Veel mensen brengen het overgrote deel van hun leven door in arbeidsorganisaties. Handy stelt terecht dat er niets is dat ons leven zozeer bepaalt als ons werk.¹ Gaat er hier niet iets grondig mis? Besteden we niet veel te veel tijd en energie aan dit werk? Zijn we niet bijna alleen bezig met het scheppen van economische voorwaarden om het leven mogelijk te maken, terwijl we vervolgens vergeten 'echt' te leven? Bovendien, wat zien we als we naar het werk zelf kijken in veel bedrijven? Vaak lijkt het daar op een heksenketel; er komt geen einde aan dynamiek, werveling en innovatie. Op de markt verschijnen voortdurend nieuwe producten of diensten, terwijl ook aan de lopende band reorganisaties plaatsvinden. Raken mensen hierdoor niet geheel uitgeput? Kunnen mensen nog wel aan hun 'eigenlijke' leven toe komen, daar deze chaos en dynamiek alle energie lijken op te eisen?

Hoe komt het dat mensen toch in bedrijven willen blijven? Het antwoord dat er nu eenmaal voldoende brood op de plank moet komen ligt voor de hand. Maar dit antwoord is onbevredigend. Want als je werkloos wordt, kan je in het ergste geval nog altijd een uitkering krijgen. Gaat het dan alleen om het beleg? Maar kan het streven naar voldoende of overdadig beleg verklaren waarom mensen bereid zijn hun 'eigenlijke' leven op te offeren?

Het belang van de eindeloze dynamiek en innovatie reikt voor mensen veel dieper. Er is niet slechts sprake van een voorwaarde voor een goed belegde boterham. Voor veel mensen is het bedrijf een plaats waar zij mogelijkheden zien zichzelf te zijn en waar zij hun welzijn, geluk en uitdaging willen beproeven. Een bedrijf lijkt een plaats voor mensen om hun 'eigenlijke' leven gestalte te geven, omdat zij hun werk als intrinsiek waardevol ervaren.

Wanneer men de geschiedenis van de economisch samenleving in het westen overziet, wekt dit verbazing. Veelvuldig is erop gewezen dat ondernemingen het product zijn van onderdrukking en uitbuiting van mensen. Mensen in hun bestaansmogelijkheden afhankelijk maken van ondernemingen is een belangrijk middel gebleken voor het afdwingen van arbeid en voor een voortdurende verhoging van de productiviteit. Uiterste armoede en eventueel de dood was tot in de twintigste eeuw het alternatief voor grote delen van de bevolking, wanneer zij weigerden gehoor te geven aan deze dwang.² Dynamiek, toenemende inspanning en inzet voor een steeds hogere productiviteit kan dan niet anders dan als een last worden ervaren.

Met de opkomst van de welvaartssamenleving zijn de omstandigheden drastisch gewijzigd. Armoede, honger enz. kunnen in de westerse wereld niet meer gezien

¹ Handy: 1993: 7; Vgl. Keuning en Eppink, 1993: 3.

² Voor een recente geschiedenis van het kapitalisme vanuit socialistische optiek: zie Beaud, 1994.

worden als algemeen kenmerk van de samenleving. Louter werken voor brood op de plank komt marginaal voor. Hiertegenover staat tot op zekere hoogte het werken voor een (koop)huis, auto of vakantie. Bovendien zijn arbeidsomstandigheden binnen bedrijven aanzienlijk verbeterd. Belangrijke historische oorzaken van deze veranderingen zijn enerzijds de toegenomen productiviteit van organisaties of ondernemingen en anderzijds de politieke en maatschappelijke strijd van sociale groepen, waarbij in het bijzonder de arbeidersklasse genoemd moet worden.¹

Tegelijk valt het op dat in intellectuele kringen kritische geluiden op de maatschappij van aard zijn veranderd. Onderdrukking en afpersing van mensen in bedrijven is nauwelijks meer een punt. Om de een of andere reden is het zwaartepunt van hedendaagse kritische studies niet meer gericht op de interne gang van zaken van organisaties en ondernemingen, maar op externe factoren. Vooral een problematische relatie van mensen en hun producten tot de natuur enerzijds en het overdadig en verspillend consumptief gedrag van mensen anderzijds staan hier centraal.²

Toegegeven, bedrijven zijn aanzienlijk mensvriendelijker geworden. Ook buiten ondernemingen zijn veel meer mogelijkheden voor een 'menswaardig' bestaan. Het lijkt dat het er alleen nog om gaat mogelijke uitwassen tegen te gaan, zoals schade voor het milieu en verspillende consumptie. Maar de vraag waar het mij om gaat is hiermee niet beantwoord. Het blijft onduidelijk waarom mensen hun werk kennelijk als in zichzelf waardevol ervaren. Immers werk wordt in dit verband nog steeds begrepen als middel, zij het niet zozeer ten behoeve van levensnoodzakelijke, maar voor 'plezierige' zaken. De beantwoording van deze vraag vereist dat (wederom) gekeken wordt naar de wijze waarop mensen actief zijn in bedrijven. Mensen ontleen veel intrinsieke waarde aan het werkzaam zijn in organisaties, ook al verandert hun werk voortdurend van aard door allerlei vormen van innovaties en reorganisaties.

De vraag dringt zich op: hoe kan dit? Hoe kan begrijpelijk gemaakt worden dat mensen hun werk niet louter als middel ervaren maar ook als intrinsiek waardevol?

Deze vraag vormt het draaipunt van mijn studie. Dit moet echter goed worden verstaan. Het gaat er mij niet om een sociaal psychologische verklaring te geven van de feitelijke omstandigheden die er toe hebben geleid, dat mensen hun werk intrinsiek waardevol zijn gaan ervaren. Of anders gezegd, het gaat er mij niet om sociaal-maatschappelijke en psychologische factoren en mechanismen te benoemen, die op empirisch te verifiëren wijze er toe hebben geleid dat mensen hun werk anders zijn gaan ervaren. Het gaat er mij om deze ontwikkeling te *begrijpen* vanuit de aard en ontwikkelingen zelf van fenomenen als werk, bedrijf, productiviteit enz. Of anders gezegd: welke empirische factoren ook in het geding zijn, het gaat om de vraag of een nader inzicht mogelijk is in de verandering van de betekenis van arbeid en bedrijf voor mensen, *vanuit de fenomenen van arbeid en bedrijf zelf*. Mijn studie is daarom geen sociologische of psychologische studie maar primair een *wijsgerig historische studie*.

Dat er sprake is van een wijsgerige studie laat onverlet dat ik mij beroep op zowel de organisatietheorie als de organisatiekunde. Om de vraag naar de ervaren verandering in de betekenis van het werk te beantwoorden baseer ik mij in eerste

¹ Ofschoon beargumenteerd kan worden dat de plaatsen van armoede en onderdrukking voor een belangrijk deel zijn verschoven naar de zgn. derde wereld. Zie: Beaud, 1994; Achterhuis, 1988.

² Vgl. Giddens, 1994, 1994; Beck, 1992.; Touraine, 1992, Toulmin, 1990.

instantie juist op resultaten van deze wetenschappen. In het bijzonder baseer ik mij op resultaten van de hedendaagse organisatiekunde of managementliteratuur, waarvan in hoofdstuk drie verslag wordt gedaan. Ik doe dit, omdat hierin een ontwikkeling wordt gesignaleerd, waarin deze verandering in de betekenis van het werk zichtbaar wordt. Ik heb daarom deze ontwikkeling als leidraad genomen voor de gehele studie.

De hedendaagse organisatiekunde karakteriseert zichzelf regelmatig als revolutionair. Organisekundigen hebben het gevoel getuige te zijn van een omslag of revolutie, die onvermijdelijk naar nieuwe tijden met nieuwe verhoudingen moeten leiden. De vraag is of deze revolutie verband houdt met de vraag hoe het komt dat mensen hun werk niet (meer) als louter middel opvatten, maar als intrinsiek waardevol.

Een probleem van deze organisatiekundige literatuur is dat onvoldoende inzichtelijk wordt waar de omslag of revolutie precies uit bestaat.¹ Begrippen die bij auteurs in verband staan met deze omslag zijn o.a.: 'kennis als productiefactor', 'informatie en communicatietechnologie', 'creativiteit', 'persoonlijke relaties', 'chaos', 'autonomie', 'empowerment', 'onvoorspelbaarheid', 'betrokkenheid', 'organisch', 'dynamiek', 'innovatie', 'uniciteit', 'diversiteit'.

In hoofdstuk drie poog ik een argumentatie uit de hedendaagse organisatiekunde te destilleren waarin deze omslag tot uitdrukking komt. Dit argument komt er op neer, dat op grond van een economische noodzaak gepleit wordt voor een omslag in denken en handelen. Willen ondernemingen overlevingskansen en/of economisch succes hebben, dan moeten zij in hun denken en handelen een verandering doorvoeren waarin niet economische² en niet beheersbare zaken, zoals creativiteit, zin, waardebeleving en interpersoonlijke relaties als dominant en intrinsiek waardevol worden beschouwd. Geeft de hedendaagse organisatiekunde hiermee een antwoord op mijn vraag? Kunnen of moeten mensen hun werk als intrinsiek waardevol ervaren omdat ondernemingen om economische redenen gedwongen zijn het belang van de aspecten van creativiteit en interpersoonlijke relaties in het werk als dominant te beschouwen?

Het valt op, dat dit argument *ambivalent* is. Vanuit de *eerste economisch waarde* van overleving en succes van ondernemingen dienen *niet economische* en *niet beheersbare* aspecten van het menselijke bestaan als *intrinsiek waardevol*, en hiermee ook als eerste waarde te worden beschouwd. De ambivalentie bestaat er in dat niet- economische aspecten van werk als intrinsiek waardevol moeten worden beschouwd, *om economische redenen en niet omwille van henzelf*.

Is hier niet sprake van een grote truc, die onvermijdelijk leidt tot totale verinstrumentalisering en economisering van wat doorgaans niet tot de economische sfeer wordt gerekend? Worden zaken als persoonlijke relaties, betrokkenheid en creativiteit hiermee niet volstrekt uitgehold door economische belangen?³ Kan met recht gesproken worden van een "totaal kapitalisme", waarin alle aspecten van het menselijke bestaan tot koopwaar wordt gereduceerd?⁴

Het probleem van deze opvatting is dat deze truc volgens diezelfde organisatiekundigen niet kan werken. Want juist *niet* verinstrumentaliseerde of uitgeholde

¹ Met als gevolg, dat sommigen ontkennen dat er sprake zou zijn van een revolutie. Eccles (1992) is een auteur waarbij dit standpunt is aan te treffen.

² Met het begrip 'economisch' bedoel ik hier zaken als omzet en winst, die voorwaarden zijn voor de economische continuïteit van ondernemingen.

³ Zie voor dit standpunt: Evers & Jacobs, 1994: 38.

⁴ Zie Beaud, 1994: 344 e.v..

creativiteit of intersubjectiviteit blijken noodzakelijk om economisch te kunnen overleven of succes te hebben, aldus de hedendaagse organisatiekunde.

Dit ambivalente argument van de hedendaagse organisatiekunde neem ik als leidraad voor mijn studie. Enerzijds zijn er ontwikkelingen gaande waardoor mensen in hun werk zichzelf kunnen zijn, omdat er ruimte bestaat voor zin, creativiteit en interpersoonlijke relaties, anderzijds gaat het niet primair om het belang van creativiteit en intersubjectiviteit, maar om het economisch voortbestaan en succes van ondernemingen.

Centraal in mijn verdere uitwerking staat de reden waarom de bovengeschilderde 'truc' niet kan werken. Als om economische redenen zaken als creativiteit en intersubjectiviteit tot hun recht moeten kunnen komen, dan dienen tevens hun condities gehonoreerd te worden. Maar wat houden deze condities in? Houden zij niet in, dat zin, creativiteit en intersubjectiviteit omwille van henzelf waardevol beschouwd moeten worden en geen economisering of instrumentalisering toelaten? Zijn creativiteit en intersubjectiviteit niet principieel onbeheersbaar, zodat beheersing die kenmerkend is voor ondernemingen ('planning and control') wordt uitgesloten? Worden ondernemingen geen onmogelijke gewrochten, die omwille van hun voortbestaan condities in het leven moeten roepen die strijdig zijn met de aard van hun bestaan? Kan zinvol gezegd worden dat omwille van economische waarden niet-economische waarden gehonoreerd moeten worden? Kan zinvol gezegd worden, dat omwille van de beheersing en adequate sturing van de onderneming ruimte geschapen moet worden omwille van datgene wat niet beheersbaar is, maar waar ondernemingen in hun bestaan van afhankelijk zijn?

Het is opvallend te moeten constateren, dat de organisatiekundigen zich voortdurend afzetten tegen de 'gangbare' organisatietheorie. Kennelijk treft men hier iets aan wat ingaat tegen deze condities van creativiteit en intersubjectiviteit, en waar men zich tegen teweer wil stellen. Voorafgaande aan de behandeling van de hedendaagse organisatiekunde zal daarom de organisatietheorie aan de orde komen.

Symbolisch voor de hedendaagse organisatiekunde en managementliteratuur kan het verschijnen van het boek *Excellente Ondernemingen* van Peters & Waterman beschouwd worden.¹ Ik grijp de ontvangst van dit boek door een breed lezerspubliek aan als een gebeurtenis waarin een grootschalig verzet tegen de gangbare organisatietheorie tot uitdrukking lijkt te komen en waarin gezocht wordt naar nieuwe wegen. Deze gebeurtenis zie ik daarom tegelijk als een manifestatie van dit verzet en als uitdrukking van de ambivalentie die ik zojuist aan de orde heb gesteld. Precies de bovengenoemde kenmerken van creativiteit, betrokkenheid, waarden, informatie enz. worden in dit boek als doorslaggevend beschouwd voor het succes van ondernemingen. Er lijkt sprake te zijn van een brede (h)erkenning.

De receptie van het boek *Excellente Ondernemingen* kies ik als oriëntatiepunt voor een behandeling van de geschiedenis van de organisatietheorie (hoofdstuk twee). Doel hierbij is niet primair te komen tot een historisch overzicht. Het gaat er mij in eerste instantie om te laten zien dat de 'gangbare' organisatietheorie inderdaad een fundamentele veronderstelling kent waartegen de hedendaagse organisatiekunde zich blijkt te verzetten. Vervolgens wil ik laten zien, dat deze aanname een zekere historische ontwikkeling heeft ondergaan. De veronderstel-

¹ Peters & Waterman, 1982.

ling houdt qua kern in dat het probleem van overleven en succes van organisaties geïdentificeerd kan worden met het toepassen van de instrumenteel-technische rationaliteit. Of, anders gezegd, via het ontwerpen en implementeren van organisatiestructuren, het formaliseren van organisatieprocessen en het toepassen van allerlei vormen van technologie kan het voortbestaan gerealiseerd en verzekerd worden. De zojuist genoemde gebeurtenis, het verschijnen en de ontvangst van het boek van Peters & Waterman, kan geïnterpreteerd worden als een min of meer schokkende ontdekking dat het voortbestaan van ondernemingen niet gelijk is te stellen aan het toepassen van de instrumenteel-technische rationaliteit. Volgens Peters & Waterman en de overige auteurs die in hoofdstuk drie aan de orde komen, is het precies deze instrumentele rationaliteit die onderdrukkend uitwerkt op menselijke aspecten (creativiteit, intersubjectiviteit enz.) die noodzakelijk zijn voor het economisch overleven en succes van ondernemingen. Ik besluit hoofdstuk twee met een korte bespreking van organisatie theoretische initiatieven, waarin gepoogd wordt deze vooronderstelling te omzeilen. Ik spreek dan van de 'non-systeem' benadering in de organisatie theorie.

De identificatie van (voort)bestaan van een onderneming met de toepassing van de instrumenteel-technische rationaliteit beschouw ik als een probleem van wijsgerige aard. Het gaat vanuit het perspectief van de wijsbegeerte om een bijzonder geval van de identificatie van de begrippen 'bestaan' en 'voortbestaan' met het begrip 'instrumenteel-technische rationaliteit'. Om tot nader inzicht te komen in deze identificatie en haar problematisering in de organisatie kunde is een wijsgerige reflectie vereist.

Deze identificatie tussen (menselijk) bestaan en instrumentele rationaliteit kan gezien worden als het hoofdkenmerk van wat in hedendaagse cultuur analyses (van o.a. Taylor, Toulmin, Habermas, Touraine) de 'moderniteit' wordt genoemd. Om zowel de uitgangspunten van (de geschiedenis van) de organisatie theorie als ook die van de van de hedendaagse organisatie kunde van meet af aan in het blikveld te krijgen ga ik eerst in op de problematiek van de moderniteit (hoofdstuk één). Ik zal zichtbaar maken, dat belangrijke aspecten van de moderniteit belemmeringen zijn geworden voor zowel een zinvol menselijk bestaan, als ook voor de economische ontwikkeling van de samenleving. In het verlengde hiervan worden in dit hoofdstuk de eerste contouren aangegeven van een benadering, waarin eenzijdigheden van de moderniteit worden overstegen.

De veronderstelling van de organisatie theorie dat bestaan en instrumentele rationaliteit geïdentificeerd moeten worden is fundamenteel. Het begrip fundamenteel drukt uit, dat deze vooronderstelling uitgangspunt is van het begrippenkader waar de organisatie theorie mee werkt. Maar het begrip fundamenteel drukt ook uit, dat deze vooronderstelling als vanzelfsprekend wordt geaccepteerd. Zij is tot een tweede natuur geworden in het organisatie theoretische denken. Ik zal laten zien dat de hedendaagse organisatie kunde deze vooronderstelling voortdurend tracht te bekritisieren. Zij blijkt zich bewust te zijn van het zojuist genoemde vanzelfsprekende karakter ervan en spreekt dan over diep ingewortelde manieren van denken en handelen, waarbij je als lezer een zeker gevoel van machteloosheid kunt krijgen: hoe verander je datgene wat je kennelijk telkens als vanzelfsprekend lijkt te moeten veronderstellen. Een reflectie op de aard, logica en waardebevestiging van deze vooronderstelling is dus geboden.

In hoofdstuk vier volgt daarom een wijsgerige genealogie van de moderniteit, waarvan deze vooronderstelling het scharnierpunt uitmaakt. Ik wijs op belangrijke voedingsbronnen ervan in het Griekse en Middeleeuwse denken, maar de

wortel van de moderniteit vormt de autonomiegedachte. Deze gedachte, waarin de rationele en instrumentele autonomie als eerste waarde wordt gezien, zal met name naar aanleiding van Descartes' initiatief in de zeventiende eeuw worden gereconstrueerd. Vervolgens wordt de autonomiegedachte onmaskerd als een zinloos, maar zeker geen onschuldig begrip. Ofschoon deze gedachte geheel vanuit de inspiratie tot het verwerkelijken van de vrijheid is gedacht, blijkt zij op zowel individueel als sociaal vlak een repressieve uitwerking te kunnen hebben. Ondanks het zinloze en onderdrukkende karakter van de autonomiegedachte is zij een krachtige motor gebleken voor wat de westerse 'dynamiek' kan worden genoemd (technologische, economische innovatie vanaf de zeventiende eeuw). Het blijkt dat juist de tegenspraken binnen de autonomiegedachte, samen met de opkomst van een modern levensbegrip, in hoge mate verantwoordelijk zijn voor het haast onstuitbare karakter ervan. Men kan daarom spreken van een zeker autonoom karakter van deze dynamiek, dat door verscheidene cultuurcritici aan de kaak is gesteld.

Specifiek voor ondernemingen geldt dat de identificatie van het bestaan met de instrumenteel-technische rationaliteit, d.w.z. de vooronderstelling van de organisatie-theorie, verantwoordelijk is voor de verzelfstandiging van de dynamiek en innovatie in ondernemingen. Ik zal laten zien, dat hier de bron is te vinden van twee 'traditionele' opvattingen van werk (of arbeid),¹ die beide maatschappelijk worden aanvaard, maar die tegelijk in tegenspraak zijn met elkaar: arbeid of werk als louter middel enerzijds en als eerste waarde anderzijds. Anders gezegd, de autonomiegedachte maakt het mogelijk arbeid en werk enerzijds te zien als louter middel en anderzijds en tegelijkertijd als hoogste waarde.

Hier is sprake van een tegenspraak die maatschappelijk zeer productief is geweest. Veel hedendaagse critici van de westerse samenleving en cultuur zien een grens verschijnen van deze zichzelf versterkende productiviteit en dynamiek. Ik zal trachten aan te tonen, dat deze kritiek geïnterpreteerd kan worden als kritiek op de autonomiegedachte. In hoofdstuk vier zal ik laten zien op welke wijze deze zichzelf versterkende dynamiek als gevolg van de autonomiegedachte, door Giddens en Beck als vernietigend voor het leven op aarde en dus voor het leven van de mens zelf wordt gezien. Het gevolg van deze opvatting is dat de autonomiegedachte haar eigen mogelijkheid ondergraaft.

Belangrijk voor mijn studie is dat deze kritiek een analogie vertoont met de kritiek van de hedendaagse organisatiekunde, waarin het er niet om gaat dat het voortbestaan van het leven op aarde wordt ondergraven, maar het voortbestaan van ondernemingen. De kritiek van de organisatiekunde op de traditionele organisatie-theorie komt er in de kern op neer, dat de autonomiegedachte factoren onderdrukt die ondernemingen juist tot ontwikkeling moeten laten komen, willen zij economisch levensvatbaar zijn. Het verschil met de analyse van Giddens en Beck is dan, dat niet het biologische leven op aarde grenzen stelt aan de maatschappelijke uitwerking van de autonomiegedachte, maar dat *een economische kracht of noodzaak optreedt om de autonomiegedachte te doorbreken*. Het gevolg is dat deze zelfde kracht er toe moet leiden dat de gangbare opvatting van het probleem van onderneming, namelijk het streven naar voortbestaan via toepassing van de instrumentele rationaliteit zal veranderen. In het verlengde hier-

¹ De begrippen 'arbeid' en 'werk' beschouw ik niet als identiek. 'Arbeid' heeft betrekking op de veelal zich herhalende activiteiten ten behoeve van het levensonderhoud of het in stand houden van dingen of processen (huis, machine, tuin). 'Werk' heeft betrekking op het omvormen van natuur of materiaal conform een door mensen bedacht ontwerp. In hoofdstuk vijf kom ik hier op terug.

van veranderen ook de begrippen 'arbeid' en 'werk' van aard. In hoofdstuk drie worden hiervan reeds enige contouren aangegeven: creativiteit en intersubjectiviteit komen in deze begrippen centraal te staan.

Maar deze verandering blijkt ambivalent. Want het is problematisch te zeggen dat zaken als creativiteit en intersubjectiviteit waardevol zijn vanwege een economisch motief. In termen van hoofdstuk vier kan gezegd worden, dat via een achterdeur de autonomiegedachte weer binnengehaald lijkt te worden om vervolgens deze creativiteit en intersubjectiviteit te verinstrumentaliseren. Tegelijk lijkt deze verinstrumentalisering problematisch vanwege de aard van de creativiteit en intersubjectiviteit zelf, want kan verinstrumentaliseerde creativiteit nog wel creatief zijn? Dezelfde vraag kan ook gesteld worden voor de intersubjectiviteit.

Om hier tot verder inzicht te komen is het noodzakelijk enige contouren van een alternatief van de autonomiegedachte te bespreken. Dit gebeurt in hoofdstuk vijf. De kern van dit alternatief bestaat in een nieuw te formuleren begrip van handelen. Als basis hiervoor ga ik in op een aantal elementen van het handelingsbegrip van Arendt. Het gaat mij er hier om een handelingsbegrip te profileren, dat:

- een negatie is van de autonomiegedachte;
- ruimte biedt om de fenomenen creativiteit en intersubjectiviteit in zich op te nemen;
- een intrinsieke samenhang heeft met de begrippen arbeid en werk.

Hiervoor is het noodzakelijk het handelingsbegrip van Arendt zowel te bekritisseren als ook op essentiële punten aan te vullen. Ik beoog hiermee te laten zien dat dit gereviseerde begrip van handelen een zinvol theoretisch kader biedt voor de interpretatie van een aantal centrale conclusies van de hedendaagse organisatiekunde.

Dit gebeurt in hoofdstuk zes. Hierin wordt een systematisch verband gelegd tussen enerzijds de resultaten van de hoofdstukken twee en drie, organisatie-theorie en organisatiekunde, en anderzijds de resultaten van de hoofdstukken vier en vijf, kritiek op de autonomiegedachte en haar alternatief: het reflexieve handelen. Ik beargumenteer hier de stelling, dat de fenomenen waar de hedendaagse organisatiekunde zo sterk de nadruk op legt, geïnterpreteerd kunnen worden als een nieuwe fase in de aard en dynamiek van ondernemingen. In termen van hoofdstuk vier betekent deze fase, dat de autonomiegedachte zich als economisch inadequaat toont. In termen van hoofdstuk vijf houdt deze nieuwe fase in dat ondernemingen in een beslissende zin afhankelijk worden van het handelen. Ondernemingen hebben in deze fase alleen overlevingskansen wanneer zij aan hun leden ruimte bieden voor open, creatief en intersubjectief handelen.

De ambivalentie van de hedendaagse organisatiekunde (en van ondernemingen) bestaat in een spanning tussen de twee primaire doelen van ondernemingen: zorg dragen voor hun eigen economische continuïteit en het in staat zijn de zojuist genoemde toegevoegde waarde te leveren. Uit de aard der zaken bestaat enerzijds de wil of noodzaak dit handelen te beheersen, controleren en voorspellen (belang economische continuïteit), terwijl dit anderzijds problematisch is, wegens het karakter van het handelen.

In hoofdstuk zes zal ik laten zien, dat deze spanning het noodzakelijk maakt na te denken over nieuwe vormen van bestuur. Ik zal beargumenteren dat de kern van dit nieuwe bestuur erin bestaat dat in onderling overleg met de leden van de organisatie mogelijkheden en grenzen worden bepaald voor de economische

continuïteit van ondernemingen door permanent uit te gaan van maatschappelijk gewenste en door de leden gewilde toegevoegde waarde. Dit probleem van continuïteit is hiermee geen instrumenteel-technisch probleem meer, maar een probleem van het handelen, zoals ik dit in hoofdstuk vijf naar voren zal brengen. Is hiermee de ambivalentie opgelost? In de hoofdstukken vijf en zeven beargumenteer ik dat deze ambivalentie niet tot rust gebracht kan worden. Ik zal laten zien dat zij een wezenlijk aspect is van de eigenheid van het handelen.

Deze ambivalentie heeft zijn grond in het gegeven, dat handelen altijd een articulatie is van min of meer unieke zin waarin de fysische of biologische sfeer bemiddelend optreedt en die hiertoe onderhouden of beheerst moet worden. Dit impliceert dat het handelen ook intrinsiek verbonden is met arbeid en werk, waarin het niet primair lijkt te gaan om articulatie van zin maar om het onderhoud van de eigen biologische processen en het omvormen of bewegen van materiaal.

Het economisch streven naar continuïteit betekent in de nieuwe fase van de ondernemingsdynamiek een permanent streven naar innovatie van zin en betekenis. Het economisch motief kan in deze zin begrepen worden als factor, die juist motiveert tot handelen. Voor dit inzicht is het wel noodzakelijk een aanzet te gegeven tot een nieuw schaarstebegrip dat in deze fase overheersend blijkt te worden. Dan zal blijken: a) dat de materiële conditie van het handelen primair een zaak is geworden van het handelen zelf in plaats van min of meer van dit handelen te isoleren arbeid of werk; b) de legitimering van ondernemingen niet primair gevonden kan worden in de schaarste van bewerkt of beschikbaar materiaal, maar in de intrinsieke behoefte van het handelen aan articulatie van zin en betekenis in intersubjectief verband.

De vraag blijft of het economisch motief van ondernemingen niet noodzakelijk noodlottig en destructief uitwerkt op de eigenheid het handelen van mensen. In hoofdstuk zeven beargumenteer ik dat de door Giddens gethematiseerde universele permanente reflectie gezien kan worden als bron voor een redelijke hoop dat dit niet het geval is. Een reflexieve openheid in het handelen wordt in zekere zin door wetenschap, techniek maar ook door ondernemingen maatschappelijk afgedwongen, zodat mensen in hun handelen permanent voor de vraag staan wat de zin is van hun handelen. Er bestaat daarom een kans, dat de intrinsieke zin van het handelen: uniciteit, creativiteit en intersubjectiviteit, daadwerkelijk en voortdurend in het ambivalente handelen tot uitdrukking kan komen.

Doordat de economische continuïteit van ondernemingen toenemend afhankelijk blijkt van dit handelen houdt dit tevens in dat het handelen macht en productiekracht kan krijgen in ondernemingen. Dit handelen verkrijgt de potentie om het voortbestaan van ondernemingen te legitimeren en te bepalen. Grond hiervan is dat de overheersende vorm van schaarste in hedendaagse ondernemingen niet meer de materiële schaarste is, maar de *immateriële* schaarste eigen aan het handelen zelf met zijn unieke vermogen tot articulatie van zin en intersubjectiviteit. Daar hedendaagse ondernemingen gedwongen zijn deze schaarste als hoogste waarde te beschouwen verkrijgen mensen in hun handelen de macht te eisen dat de economische condities van hun handelen samen vallen met de economische condities van het voortbestaan van ondernemingen. In de mate dat dit het geval is zijn ondernemingen als non-systemen maatschappelijk gelegitimeerd en is er sprake van *zinnig ondernemen*.

1 Moderniteit en ondernemingen

Problematiek van de moderniteit

In de inleiding is gesteld dat het mensen in organisaties niet alleen gaat om geld verdienen voor hun levensonderhoud. Het gaat hen ook om een plaats waar het mogelijk moet zijn zichzelf te zijn. Mensen zoeken in organisaties ook welzijn, geluk en uitdaging, zij brengen er tot uitdrukking wat zij zijn of willen zijn. Dit laatste kan worden omschreven als de eigenheid of identiteit van mensen.

Deze eigenheid of identiteit is iets dat min of meer gelijk blijft door de tijd. Mijn eigenheid hangt nauw samen met datgene wat bij mij hoort. Eigen activiteiten hebben voor mijzelf een bijzondere betekenis: zij brengen mijn identiteit tot uitdrukking. Mijn eigenheid of identiteit geeft ook aan wat ik als zinvol ervaar.¹ De vraag naar de eigenheid vraagt naar wie iemand is en naar welke zaken een bijzondere betekenis of waarde voor hem of haar hebben. De eigenheid van iemand houdt verband met wat zijn of haar leven tot een zinvol leven maakt.

Mensen handelen, denken, leven ergens voor, zij zijn altijd ergens op betrokken. Eigenheid komt tot uitdrukking in de manier waarop dingen betekenis voor mensen hebben. Dit betekent dat de eigenheid niet kant en klaar is aan te treffen, er kan niet volstaan worden met het benoemen van een aantal feitelijke kenmerken. Een mens heeft geen identiteit of eigenheid zoals hij een hart of longen heeft; zij bestaat mede in een wijze van betrokkenheid op iets waardevols waaraan hij/zij zin en betekenis ontleent. Deze betrokkenheid is niet uitwendig: mensen voelen zich innerlijk of persoonlijk verbonden met dit waardevolle iets.

Menselijke identiteit heeft, ondanks haar blijvend karakter, een historische dimensie; er kan worden gesproken over de *moderne* identiteit. Zo schrijft Taylor dat de Verlichting en de Romantiek ons gemaakt hebben tot wat we zijn; dat we de mogelijkheden onderzoeken voor onze identiteit, die met de Verlichting en Romantiek zijn ontstaan.² Deze moderne identiteit is een bijzondere articulatie van onze eigenheid in de westerse cultuur. Taylor ziet bij Montaigne het begin van het ontstaan van deze eigenheid, en speciaal het thema van het zoeken naar eigenheid. Kenmerkend hierbij is dat op voorhand niet duidelijk is wat deze eigenheid inhoudt.³

Dit zoeken naar eigenheid behoort zelf tot de moderne identiteit. Onder andere sociaal-economische ontwikkelingen in de twaalfde tot de zestiende eeuw zoals het stedelijk kapitalisme, de opkomst van het koopmanschap en dergelijke, de kennismaking met andersoortige culturen, de hernieuwde aandacht voor de klassieke cultuur enzovoorts⁴ hebben ertoe bijgedragen deze vraag naar de eigenheid

¹ Zie voor het onderstaande: Taylor, 1992: hoofdstuk twee.

² O.c.: 393.

³ O.c.: 181 e.v..

⁴ Vgl.: Galbraith 1987: 34 e.v.; Zijdeveld 1988: 92.

te stellen. De vraag zelf is daarom te beschouwen als uitdrukking van het gegeven dat deze eigenheid is veranderd. Om welke veranderingen kan het hier gaan? Zij bestaan erin, dat de eigen inbreng van mensen in de wording van hun eigenheid centraal is komen te staan. Dit komt tot uitdrukking in de veranderde rol van de betekenis van God en de wereld- of kosmische orde.

Taylor wijst er met nadruk op, dat de alles doordringende afhankelijkheid van God in de westerse cultuur steeds meer is afgenomen ten gunste van de eigen vermogens en innerlijkheid van mensen zelf. Ook wijst hij op de afgenomen betekenis van een 'kosmische' orde, dat wil zeggen van een in de wereld aan te treffen en voorgegeven orde van betekenisgehelen, waar mensen hun zin en identiteit aan ontleen. Eigenheid en identiteit van mensen bestaan hier vooral in het bijdragen tot de verwerkelijking en handhaving van deze betekenisgehelen. Ieder mens heeft hierin zijn vaste plaats.¹ Met de moderniteit wordt deze verhouding problematisch. De ongerepte verhouding tot een orde van betekenis wordt doorbroken.² Mensen beleven hun eigenheid niet meer als een onmiddellijk en vanzelfsprekend gegeven, hun eigen inbreng gaat een steeds belangrijker rol spelen.

Waarin bestaat deze eigen inbreng? Wanneer men de cultureel-maatschappelijke ontwikkeling vanaf ongeveer 1500 overziet, dan vallen twee aspecten op.

Ten eerste treedt een streven naar menselijke autonomie op de voorgrond. Mensen nemen geen genoegen meer met de gegeven samenleving of natuur, maar willen deze beheersen en naar eigen inzicht omvormen. De instrumentele of technische rationaliteit komt op de voorgrond te staan. Het gaat in deze rationaliteit niet zozeer om kennis of inzicht als zodanig, maar om de beantwoording van de vraag met welke middelen of instrumenten iets tot stand is gebracht of tot stand is te brengen. Er komt een nieuw menselijk ideaal op: het streven van mensen zichzelf te ontwikkelen tot een vrij, zichzelf bepalend subject via controle en beheersing van de natuur en samenleving. Met als gevolg een toenemend belang van de menselijke dagelijkse dingen en de rationeel-instrumentele beheersing van omgevingsfactoren, waar mensen afhankelijk van zijn. Taylor heeft de aard van dit naar autonomie strevende subject scherp beschreven. Deze autonomie bestaat onder andere in de neiging tot voortdurende objectivering of 'ontkoppeling'. In deze houding distantieert het subject zich van alles en iedereen om hem heen, teneinde op instrumenteel-technische wijze de wereld te leren kennen en te (kunnen) veranderen. De betrokkenheid van de mens tot zijn omgeving wordt in deze houding teruggebracht tot een houding, waarin deze omgeving alleen nog kan verschijnen als manifestatie van door hem opgestelde wetten of als materiaal dat conform deze wetten is te plooiën of te produceren. Het bestaan zelf van dit subject wordt in deze ontkoppelde houding geïdentificeerd met het uitoefenen van zijn autonome instrumentele rede. Dit aspect van de moderne identiteit is vooral in de Verlichting gearticuleerd, en drukt de kern uit van wat de 'moderniteit' wordt genoemd.³

Maar de eigen inbreng wordt ten tweede ook op een geheel andere manier gezien. Zij bestaat dan niet in het realiseren van de autonomie, maar in zaken als menselijke expressie, innerlijkheid, authenticiteit, integriteit en creatieve vermogens. Ook deze vermogens zouden in de traditie van de Middeleeuwen niet tot hun recht zijn gekomen. Tevens komen zij niet tot hun recht in het streven naar

¹ O.c.: 115 e.v., 123 e.v., 128 e.v., 159; 186 e.v.; 256 e.v..

² Zie: Zijdeveld, 1988: 50, 110.

³ Zie Taylor, 1992: hoofdstuk 19; Toulmin, 1990, 18 e.v., m.n. p. 22.

autonomie. Taylor laat zien dat deze (Romantische) aspecten in de ontwikkeling van de moderne identiteit ontstaan zijn als protest tegen de instrumentele en rationele autonomie van de Verlichting. Het gaat hier om aspecten van de menselijke identiteit, die zowel ten opzichte van het traditionele middeleeuwse ordenen als ten opzichte van het streven naar autonomie oorspronkelijk zijn.¹ Toch is het problematisch gesteld met de doorwerking, zij lijkt welhaast heimelijk plaats te vinden. Zij wordt veelal slechts toegelaten in specifieke gebieden, bijvoorbeeld in het privé-leven en in de erkenning van kunst naast het dagelijkse, 'echte' leven. Wellicht om deze reden heeft bijvoorbeeld Toulmin in zijn *Kosmopolis* het toenemend belang van innerlijkheid, expressie, authenticiteit, gemarginaliseerd. Ook Zijderveld kan deze aspecten niet goed plaatsen binnen de moderne identiteit. Wanneer hij deze aspecten aan de orde stelt, komt hij niet veel verder dan een karakterisering in termen van "abstract" of "vrijzwevend".² Hoe dan ook, ik denk dat het juist is wat Taylor stelt over ons hedendaags zelfbegrip. Verlichting en Romantiek hebben (mede) bepaald wat we nu zijn, we onderzoeken in feite nog steeds de gevolgen hiervan voor onze eigenheid. In ieder geval blijkt het zelfbeeld van de mens als autonoom subject ambivalent.

Moderne identiteit, moderniteit en cultuur

Reflectie op de moderniteit is ook een reflectie op de westerse cultuur. Een onderzoek naar de moderniteit betekent dan ook altijd een cultuurfilosofie.

Opgemerkt worden dat het begrip 'cultuur' hier niet de betekenis heeft van ontwikkeling en verfijning in kunst en wetenschap.³ Het begrip 'cultuur' dat ik voor ogen heb hangt samen met de menselijke eigenheid of identiteit. Cultuur heeft betrekking op funderende betekenissen in het denken en handelen van mensen en kan daarom omschreven worden als het geheel van menselijke aspiraties en ideeën, die aangeven wat en wie zij zijn of willen zijn.⁴ Cultuur drukt iets wezenlijks uit van mensen dat betrekking heeft op hun energiebron en drijvende kracht.

Cultuur geeft van een groep mensen aan wat de karakteristieken zijn van de eigenheid van de mensen die ertoe behoren. Als sociaal verschijnsel heeft cultuur volgens Zijderveld twee kanten. Enerzijds is zij mobiliserend, zij nodigt uit om niet bij de werkelijkheid stil te blijven staan. Cultuur motiveert om beschikbare mogelijkheden te verwerkelijken. Zij geeft aan, waar het mensen om moet gaan in de dynamiek van hun denken, doen en handelen.⁵

Anderzijds geeft het begrip cultuur iets aan over het feitelijke functioneren van de samenleving van mensen. Veelal spreekt men dan over gedeelde waarden en normen. Er kan dan worden gesproken van een collectieve identiteit, waarin een zekere stabiliteit tot uitdrukking komt.

Wanneer een hoge mate van gemeenschappelijkheid aanwezig is in het beleven van collectieve waarden dan krijgt cultuur een zekere zelfstandigheid. Er kan dan

¹ Zie Taylor, 1992: hoofdstuk 21, 22.

² Toulmin, 1992: 196, 204; Zijderveld, 1988: 110, 116 e.v..

³ Vgl. Morgan 1986: 112.

⁴ Vgl. Zijderveld 1988: 26 e.v..

⁵ O.c. 43 e.v..

sprake zijn van een mate van streven naar zelfbehoud en zelfaanpassing van de cultuur aan de omgeving.¹

In samenlevingen of collectiviteiten kunnen culturen bestudeerd worden als sociale verschijnselen. Het gaat er dan vooral om bepaalde gemeenschappelijke patronen te herkennen in het feitelijke denken, waarden, voelen en handelen van mensen in die samenlevingen. Zijdeveld spreekt dan over instituties. Hofstede schrijft in dit verband over cultuur als een collectief programma van een dergelijke samenleving.² Hiermee wordt de stabiliserende betekenis van een cultuur voor een samenleving of collectiviteit aan de orde gesteld. Cultuur stabiliseert het denken en handelen van mensen doordat zij vaste vormen aannemen, waardoor routinevorming ontstaat. Deze routinevorming is nodig, aldus Zijdeveld, wil er geen sprake zijn van een "zombiebestaan", dat wil zeggen een bestaan zonder aspiraties en identiteit. Dit bestaan zou volgens hem onmenselijk, onverantwoordelijk en onvoorspelbaar zijn.³

Via het begrip 'institutie' kan een samenhang worden aangegeven met het begrip 'traditie'. Immers de vastheid van de patronen (= institutie) wordt mede bepaald door het overgaan ervan van generatie op generatie.⁴ Op deze wijze kan ook verstarring optreden. Het menselijke denken en handelen gaat dan vrijwel uitsluitend bestaan in het voortdurend herhalen van dergelijke vaste patronen. Deze patronen hebben dan een dusdanige invloed, dat zij geheel bepalend worden voor de identiteit van mensen. Zijdeveld ziet hierin een kenmerk van de traditionele samenleving.⁵

De aspecten van cultuur, zoals ze in deze paragraaf zijn aangegeven komen alle tot uitdrukking in de volgende definitie van Zijdeveld:

"cultuur is het geheel van geïnstitutionaliseerde waarden, normen en betekenissen van een groep, dat leden inspireert en activeert, hun een gemeenschappelijke en collectieve identiteit verschaft en met het verstrijken van de tijd een traditie tot stand brengt, die niet alleen stabiliserend, doch vaak ook verstarrend werkt".⁶

Wanneer ik het onderstaande over 'cultuur' schrijf, dan heb ik deze betekenis voor ogen. Voor mijn studie zijn de volgende elementen uit deze definitie van belang:

- de koppeling van de begrippen identiteit, eigenheid en cultuur;
- de dynamiek (dialectiek) van mobilisering en activering enerzijds en stabilisering en verstarring anderzijds;
- de koppeling tussen cultuur en sociale groepen.

In mijn studie zal het gaan om de koppeling tussen cultuur en arbeidsorganisaties.

De samenhang tussen de begrippen 'moderniteit' enerzijds en 'cultuur' anderzijds geeft Zijdeveld aan via een zogenaamde cultuurwet, die zegt dat naarmate de samenleving moderniseert, de instrumentele rationaliteit zal toenemen en de

¹ Vgl. Deal & Kennedy, 1982: 185-196. Deze min of meer organisch gedachte handhaving en ontwikkeling van de cultuur lijkt samenhangen te vertonen met het romantisch cultuurbegrip, zoals Herder dat heeft geformuleerd t.a.v. een land. Vgl. Taylor, 1995, 47 e.v.; 1992: 414 e.v..

² Hofstede, 1991: 5.

³ Zijdeveld, 1988: 43, 44.

⁴ Zijdeveld, 1988: 35.

⁵ O.c.: 50, 110.

⁶ O.c.: 45.

oriëntatie op zin en waarden zal afnemen.¹ Kenmerkend in dit proces is, dat mensen zich meer gaan bekommeren om functionele aspecten en efficiëntie en minder om het waardevolle en het betekenisvolle en hiermee om de in instituties verankerde waarden en normen.

Een bezwaar dat gemaakt moet worden tegen deze cultuurwet is dat hierin de instrumentele rationaliteit beschouwd wordt als tegengesteld aan een oriëntatie op zin of waarde. Zijdeveld gaat er kennelijk van uit dat er van instrumentele rationaliteit sprake kan zijn zonder waardeoriëntatie. De vraag die gesteld moet worden is of dit wel mogelijk is. Want de uitoefening van de instrumentele rationaliteit is als vorm van menselijk handelen ook een uitdrukking van identiteit of eigenheid. Of anders gezegd, het gaat mensen ook om iets wanneer zij instrumenteel-technisch of functioneel actief zijn. Er is ook hier sprake van zin, betekenis en waarden. Consequent doorgeredeneerd zou de consequentie van deze cultuurwet zijn, dat met de modernisering de identiteit van mensen verdwijnt of wordt opgeheven. Het is de vraag of dit een zinvolle gedachte is. De door Zijdeveld geformuleerde cultuurwet is dus problematisch.

Ik wil daarentegen stellen dat de moderniteit en haar instrumentele, functionele en wetenschappelijke rationaliteit een waardeoriëntatie impliceert. Deze rationaliteit is in haar concrete vormen altijd ingebed in menselijk handelen, waarin mensen iets zinvols en waardevols ervaren.

Maar er is hier wel iets merkwaardigs aan de hand. De instrumentele rationaliteit houdt met haar objectivering onder andere in, dat van iedere waarde of zin wordt afgezien. Wat overblijft zijn de volgende drie activiteiten (zie ook hoofdstuk vier):

- het construeren door de rede van een orde of structuur volgens haar eigen rationele criteria (rationele theorieën of ontwerpen, veelal op de wiskunde gebaseerd);
- het vinden van een dergelijke orde in de werkelijkheid (natuur en mensen) via de positieve wetenschappen en haar experimenten;
- het vinden van manieren om deze werkelijkheid om te vormen en te beheersen conform de door de rede geformuleerde doelen (technologie).

Waarden en zin lijken hier geen rol meer te spelen. Integendeel, een eerste eis van deze rationaliteit bestaat er precies in dat van iedere waarde en zin wordt afgezien, teneinde slechts objectiviteit en instrumentele rationaliteit over te houden.² Maar waarom willen mensen dit, wat is de zin ervan? Deze bestaat in een waarde, namelijk die van objectiviteit en instrumentaliteit zelf. De conclusie moet daarom zijn, dat er sprake is van een merkwaardige tegenspraak. In de moderniteit is de houding *waardevol* geworden waarin expliciet afgezien wordt van iedere *waarde*, teneinde de *waarden* van objectiviteit en instrumentaliteit over te houden. Omwille van bepaalde waarden moet van alle waarden worden afgezien.

Hiermee lijkt de moderniteit zichzelf onmogelijk te maken, omdat zij zichzelf tegensprekt. De tegenspraak bestaat erin dat de moderniteit haar eigen voor-

¹ O.c.: 73 Zijdeveld schrijft in dit verband over de functionele rationaliteit (de instrumentele rationaliteit) enerzijds en de substantiële rationaliteit (oriëntatie op zin en waarde) anderzijds. Deze terminologie is afkomstig van Weber en Mannheim. Vgl. Woldring, 1993, 97 e.v.

² Dit afzien van waarde is datgene, wat Taylor omschrijft als het ontstaan van het "ontkoppelde subject", dat overigens nauw samenhangt met de "Entzauberung" van Weber (zie ook hoofdstuk twee).

waarde, haar waardebetrokkenheid op objectiviteit en instrumentaliteit, zowel bevestigt en negeert door af te willen zien van iedere waarde. Dat hieruit problemen moeten voortkomen lijkt onvermijdelijk.

Crisis in de moderniteit

Hedendaagse cultuurcritici bekritiseren frequent het grondpatroon van de moderniteit, dat wil zeggen de identificatie van het bestaan en de eigenheid van mensen met de uitoefening van hun autonome instrumentele rationaliteit.¹ Veelvuldig wordt gesproken over een crisis in de moderniteit.

Ik neem een aantal invalshoeken die Charles Taylor presenteert om deze kritiek of crisis inzichtelijk te maken.

Op de eerste plaats heeft Taylor gewezen op de betekenis van het verlies van voorgegeven traditionele waarden. Door het wegvallen van deze waarden kunnen mensen er geen beroep meer op doen om zin, betekenis, persoonlijkheid en identiteit aan hun bestaan te verlenen. Wat en wie iemand is, blijkt onbepaald omdat van een geborgen zin en betekenis van het bestaan geen sprake meer kan zijn. Het leven van mensen verlies zijn zinvolle vanzelfsprekendheid, zodat een identiteitscrisis kan ontstaan.² De enige weg lijkt te zijn dat ieder individu deze zin voor zichzelf bepaalt of schept. Een cultus van het individu of een utilitair of atomair individualisme kan ontstaan.³ Het participeren aan een sociale gemeenschap is hierdoor volgens Taylor niet meer mogelijk,⁴ terwijl een dergelijke participatie volgens hem voorwaarde blijft voor dit individualisme. Dit atomair individualisme is daarom volgens Taylor zichzelf ondergravend, omdat het zijn eigen voorwaarde negeert.⁵

Op de tweede plaats wijst hij op de onderdrukkende uitwerking die de autonome instrumentele rationaliteit heeft op een vol, authentiek, waardevol en niet vervreemd bestaan. Dit is de romantische kritiek op belangrijke aspecten van de Verlichting, welke in vele modaliteiten voorkomt. Een voorbeeld is de kritiek van de hedendaagse organisatiekunde. Hierin wordt een kritiek geleverd op de onderdrukkende en onmenselijke gevolgen van het toepassen van de principes van het 'scientific management' van F.W. Taylor op menselijke handelingen (zie hoofdstuk drie). De tot eerste waarde verheven instrumentele rationaliteit negeert hiermee de intentie van haar inzet: de realisatie van de autonome en naar expressie strevende mens.

Ten derde laat Taylor zien dat het product van het autonome instrumentele subject de door dit subject bevestigde waarde ondergraaft. Voortdurend streven naar beheersing en controle levert op, dat toenemend allerlei zaken niet meer beheerst kunnen worden. Ook in nogal wat hedendaagse managementliteratuur is dit punt aan te treffen. Men is, aldus Morgan druk doende (geweest) om manieren te vinden om de wereld te beheersen en te regelen. We ontwerpen structuren en schema's om het te beheersen geheel in partjes te verdelen. We zoeken zo helderheid, zekerheid en productiviteit. Maar het blijkt niet te werken: ondernemin-

¹ Bijvoorbeeld bij Taylor (o.c.), Toulmin, (o.c.), Touraine, 1992, De Dijn, 1994, Burms & De Dijn, 1995, Goudzwaard 1982, Zijderveld, 1988, Beck, 1992; Giddens, 1992, 1994.

² Zie ook: Zijderveld, 1988: 64, 110.

³ Vgl.: Thung: 1993: 89.

⁴ Vgl. de zgn. 'anomie' van Durkheim (zie hoofdstuk twee); zie ook: Zijderveld: 1988: 135.

⁵ Taylor, 1992: hoofdstuk 25 par. 3., 1991 p. 55 e.v..

gen gaan eraan ten onder.¹ Volgens Mintzberg bestaat er in de moderne samenleving een vicieuze cirkel, gekenmerkt door een beheersingsobsessie. De totale machinerie tot beheersing van de moderne samenleving en haar organisaties loopt naar zijn mening vast, juist door de eenzijdige rationaliteit die als doel stelt alles te willen beheersen en te controleren. Wanneer het alleen om beheersing gaat, is er maar één doel mogelijk: verhogen van beheersing, dus weer meer beheersingstechnieken die weer meer onbeheersbaarheid oproepen, enzovoorts. Deze machinerie loopt volgens Mintzberg vast of slaat om in volstrekte willekeur.² Bij Zijderveld komt een gelijksoortige kritiek voor. Volgens hem wordt door overspecialisatie de bureaucratische samenleving inefficiënt en onbegrijpelijk.³

Volgens Charles Taylor is dit irrationele gedrag van organisaties mede een gevolg van de opvatting "the machine must go on".⁴ Bedrijven worden autonoom gestuurd door het doel van accumulatie van winst. Investeren dient maar één doel: een nog grotere accumulatie van winst. Het gaat om groei, expansie die vooral in financieel economische termen worden gemeten en waarbij een steeds effectievere technologie wordt gehanteerd. Bedrijven bestaan op voorwaarde van "niet-interferentie" in dit proces van (her-)investeren, daar waar de meeste winst te behalen valt. Ook deze "niet-interferentie" drukt een element van onbeheersbaarheid uit. Aldus ontstaat, volgens Taylor, een tegenspraak met de autonomie van de moderne identiteit als effectief en productief subject. Ten einde productief te zijn, onderwerpen mensen zich aan monotoon werk zonder betekenis en aan commandorelaties in bedrijven. De eigenheid van mensen wordt hier opgeofferd. Nu zou dit nog tot op zekere hoogte te legitimeren zijn, wanneer het gaat om belangrijke menselijke doelen (het bouwen van huizen omwille van bescherming tegen de natuur en indringers of produceren van voldoende voedsel). Het gaat echter niet om dit soort van doelen maar om de extra franje, het nieuwe model, de elektrische tandenborstel, een nieuw smaakje enzovoorts. Het vertrouwen in bedrijven is hiermee volgens Taylor onder druk gekomen, omdat de waarde van de autonomie wordt opgeofferd omwille van nauwelijks zinvolle producten en diensten. De moderniteit leidt aldus tot haar eigen ondergraving omdat zij onbeheersbaarheid en een legitimatiecrisis oproept.

Ten vierde wijst Taylor op een mechanisme binnen de moderniteit waardoor de drie bovengenoemde punten worden versterkt. Kenmerkend voor de rationele, instrumentele rede is het afwijzen van ongelegitimeerde aanspraken van autoriteit en traditie. Alles wat geaccepteerd wordt, dient eerst kritisch bewezen te worden. Hierin klinken waarden door: die van rationaliteit, objectiviteit en de kritische, autonome rede. Maar de explicitering van deze waarden wordt tegelijk onderdrukt, omdat zij niet te verwoorden zijn in de taal van de instrumentele rationaliteit zelf. De moderniteit staat hiermee volgens Taylor niet open voor bepaalde aspecten, die ten grondslag liggen aan haar eigen bestaan. Hij doelt hierbij niet alleen op de waarden van autonomie, instrumentele rationaliteit en dergelijke., maar ook op die van intersubjectiviteit, rechtvaardigheid, authenticiteit.

¹ Morgan, 1986, 33 e.v.. Zie ook hoofdstuk drie.

² Mintzberg, 1991, hoofdstuk 17.

³ Zijderveld, 1988: 83.

⁴ Taylor, 1986, 2, hoofdstuk tien. Bij Taylor klinkt hier de waarde door van leven en voortleven van organisaties. In hoofdstuk vier zal ik beargumenteren, dat deze waarde die van het moderne levensbegrip is en nauw samen hangt met het grondbeginsel van de moderniteit: de autonomiegedachte en haar identificatie van het menselijke bestaan met de uitoefening van de instrumentele rationaliteit.

teit. Levend in de objectivering en neutralisering van de instrumentele rede, kunnen mensen er niet omheen dingen belangrijk te vinden en waarden te bevestigen, juist omdat zij uitdrukking zijn van de eigenheid of identiteit van mensen. Maar denkend in de taal van instrumentaliteit en efficiëntie kunnen zij hen niet aan de orde stellen.¹ Vandaar dat Taylor schrijft dat in onze cultuur de "geest" dreigt te verstikken. Inspiraties van de moderne identiteit worden begraven onder de zoden van een enge rationaliteit.

Het leveren van een bijdrage om deze verstikking op te heffen, vormt een belangrijk motief van Taylor's boek *The Sources of the Self*. In het denken en handelen komt altijd mede tot uitdrukking waar het je om gaat. Anders gezegd, er komt altijd een kwalitatieve horizon, of "framework" tot uitdrukking, een geheel van zin en waarden, die tot uitdrukking brengt wie en wat je bent.² Wanneer deze niet of onvoldoende tot uitdrukking kunnen komen, kan een destructieve tendens het gevolg zijn. Levensbronnen van je bestaan raken verstikt en drogen uit, waardoor een identiteitscrisis onvermijdelijk is. Vandaar dat Taylor schrijft over de noodzaak van een "retrieval".³ We lijden aan een historische onwetendheid, die door belangrijke aspecten van de moderniteit zelf is veroorzaakt. Via deze retrieval probeert Taylor het onderdrukte, het bijna onbekende, het onderhuids levende weer boven water te krijgen, teneinde een verstikking te voorkomen.⁴

Hierbij ben ik weer terug bij het slot van de vorige paragraaf: de moderniteit ondergraaft zichzelf door haar eigen bronnen te verstikken en te negeren waarvan ik het algemene patroon beschreef. Zij bevestigt wel degelijk een waarde, maar die kan niet tot uitdrukking komen, omdat zo'n waardebevestiging in tegenspraak is met haar intentie en beoogde resultaat.

Dit brengt mij op de vraag: waarom doorziet de moderniteit dit zichzelf ondergravende karakter niet? Juist vanwege haar sterk analytische karakter mag dit worden verwacht. Ik zal in hoofdstuk vier aantonen dat de bevestiging van de eerste en hoogste waarde van de moderniteit, de autonomie, een verblindend karakter heeft. Dit komt voort uit een ervaren onaantastbaarheid van een zin en waarde, die alleen inzichtelijk kan worden gemaakt door een aantal hoofdmomenten van de geschiedenis van de westerse intellectuele cultuur te belichten. Want niets meer of minder dan de eeuwenlange, als absoluut ervaren eerste waarde van de autonome almachtige God blijkt hier in het geding te zijn, samen met een patroon van denken dat reeds in de Griekse filosofie tot ontwikkeling is gekomen. Het specifieke van de moderniteit is nu, dat de waarde van de Goddelijke autonomie op de mens van toepassing is verklaard. Ik zal aantonen, dat deze vergoddelijking van de mens onhoudbaar is, omdat een aantal wezenlijke kenmerken van mensen principieel een afhankelijkheid kent, die zich niet laat opheffen zonder zijn eigenheid of identiteit op te heffen. Wanneer aldus is gebleken, dat deze waardeoriëntatie van en voor mensen onhoudbaar is, is een fundamentele kritiek mogelijk op de moderniteit, die niet blijft steken bij het benoemen van ongewenst geachte gevolgen. De moderniteit heeft dus zelf een retrieval nodig. In hoofdstuk vier zal ik een poging hiertoe wagen.

Deze kritiek is niet alleen van belang in het kader van een cultuurfilosofie van de moderniteit. Zij is evenzeer van belang voor het begrip van de sociale fenome-

¹ Ik denk dat de discussie van de waardeervrijheid van de wetenschappen vooral ook in dit perspectief moet worden gezien. Vgl. Albert, 1976; Swart, 1982; Brand, 1976, de Boer & Köbben, 1974.

² Taylor, 1992: hoofdstukken één en twee.

³ O.c.: 10.

⁴ o.c.: 520.

nen, die in deze studie centraal staan: organisaties. In het bovenstaande is gebleken dat de moderniteit contraproductief bleek. Ik zal in hoofdstuk drie laten zien, dat de hedendaagse organisatiekunde naar voren brengt, dat deze contraproductiviteit organisaties en met name ondernemingen in grote (economische) problemen kan brengen.

Vervolgens is de vraag relevant of er een alternatief geformuleerd kan worden voor het kenmerkende element van de moderniteit: de autonomiegedachte en haar identificatie van de eigenheid van mensen met hun uitoefening van de autonome instrumentele rationaliteit. Deze vraag interesseert mij -nogmaals- vooral vanuit het perspectief van de sociale eenheden, de organisaties die in deze studie centraal staan.

De rol van de filosofie: methodische reflectie

Er doet zich een opmerkelijk fenomeen voor. In het bovenstaande, maar vooral in de inleiding is gesteld dat de hedendaagse organisatiekunde in het teken staat van een noodzaak om een alternatief te formuleren. Bovendien blijkt deze noodzaak, bij nadere analyse, verband te houden met de autonomiegedachte. Het is problematisch geworden succes en continuïteit van ondernemingen samen te laten vallen met het uitoefenen van de autonome instrumentele rationaliteit. Is van een onverwachte samenhang of samenloop van omstandigheden sprake, die van belang is voor het formuleren van een alternatief op de autonomiegedachte?

Ik denk dat dit zo is. Zowel op wijsgerig niveau, als ook op organisatiekundig niveau dient bezwaar aangetekend te worden tegen de autonomiegedachte. Maar hier is een waarschuwing op zijn plaats. De (hedendaagse) organisatiekunde wordt gedreven door het economisch belang van haar doelgroep: de ondernemingen in hun pogingen continuïteit, succes en winst te realiseren. Iets dergelijks kan uiteraard niet gezegd worden van de filosofie. Een kennelijk gedeeltelijk parallel lopen van het belang van de filosofie en de organisatiekunde maakt het daarom des te noodzakelijker, dat de filosofische reflectie haar invalshoek, benadering en vooronderstellingen scherp voor ogen blijft houden. Ik kan er daarom niet omheen hier iets over te zeggen.

Beslissend voor de filosofie is dat zij niet zinvol kan opereren vanuit een als vanzelfsprekend verondersteld referentiekader, of dit nu het economisch belang, de technologie, een religie of een wereldbeschouwing is. Voor de filosofie is het kenmerkend, voortdurend het gegevene te (kunnen) overstijgen op basis van het vermogen tot een redelijke en kritische openheid, hoe men dit vermogen ook wil noemen, bijvoorbeeld de "transcendentale openheid" of de "vrijzwevende intelligentie".¹ Maar ook de wijze waarop deze kritische openheid of reflectie gestalte krijgt, is beslissend. Er zijn op hoofdlijnen twee manieren te noemen.

De eerste manier bestaat uit een of andere vorm van isolement. Kritiek op de bestaande economie, markt, technologie of de autonomiegedachte leidt ertoe dat een positie wordt ingenomen, die geheel tegenover het bekritiseerde komt te staan. De vrijzwevende intelligentie bouwt dan voor zichzelf een ruimte op, waarin (vrijwel) uitsluitend tegengestelde kenmerken zijn opgenomen van de bekritiseerde opvatting of werkelijkheid. Van hieruit kan voor een belangrijk gedeelte bijvoorbeeld de opkomst van de Romantiek in de 18^e eeuw worden

¹ Zie resp. Berger, 1986 27 e.v.; Groot, 1996: 14; vgl. ook Whitehead: 1959: 62.

begrepen.¹ Tegenover technische of economische vooruitgang komt een zeker terugverlangen naar het verleden, tegenover kunstmatigheid komt natuurlijkheid, tegenover ver doorgevoerde differentiatie komen eenheid en integratie, tegenover rationaliteit komt bijvoorbeeld een esthetische ervaring, tegenover het economisch systeem komt de natuur te staan.

Deze positie leidt tot wat Touraine een "nostalgie van het zijn" heeft genoemd. Van een betovering door een zelf opgeroepen perspectief kan dan sprake zijn. Precies de tegengelen van het bekritiseerde vormen de belangrijkste elementen van het nieuwe perspectief. De consequentie lijkt dan onvermijdelijk, dat dit perspectief ver af komt te staan van de 'werkelijkheid'.²

Touraine legt nadruk op het sociaal-maatschappelijk gevolg van deze positie. Hij laat zien, dat deze benadering leidt en heeft geleid tot het verdwijnen van de rol van kritische intellectuelen uit het maatschappelijke leven. Hun perspectief is zozeer geïsoleerd van wat er in de sociaal maatschappelijke werkelijkheid gaande is, dat zij daarom hierop geen invloed meer kunnen uitoefenen. Sociologisch lijkt hiervan het gevolg te zijn, dat de sociale klasse van intellectuelen voor een nogal absolute keuze komt te staan tussen twee mogelijkheden. De eerste mogelijkheid bestaat erin dat zij hun activiteiten geheel in dienst stellen van de economische en maatschappelijke werkelijkheid en haar dynamiek. Hierbij kan gedacht worden aan het vervullen van banen, waarin de intellectuele kracht wordt ingezet teneinde technische, commerciële en organisatorische processen te versnellen, verbeteren of soepel te laten verlopen. De vigerende technische, economische en organisatorische rationaliteit en realiteit wordt hierbij dan als uitgangspunt of referentiekader van deze activiteiten genomen. De tweede mogelijkheid bestaat er dan in zich hiervan zoveel mogelijk af te zonderen en te kiezen voor een positie van isolement, die ik zojuist beschreef. In beide gevallen is de praktische uitwerking op de samenleving min of meer hetzelfde: deze laatste kan voortrazen omdat de mogelijke kritische rol en macht van een intellectuele of filosofische reflectie is omgezet in dienstbaarheid hieraan, of is geheel ingekapseld in een eigen wereld, die los staat van wat er in de samenleving gaande is. De tweede manier beschouwt de vrijzwevende intelligentie niet op zichzelf, maar ziet haar als moment van de maatschappelijke werkelijkheid zelf. Zij drukt het moment uit van deze werkelijkheid waarin zij in staat is zichzelf kritisch te bevragen. In deze opvatting wordt erkend, dat de "vrijzwevende intelligentie" gesitueerd is in deze werkelijkheid en hiervan niet is te isoleren. Maar zij gaat verder. Zij ziet deze gesitueerdheid ook als bron van kracht en als mogelijkheden-voorwaarde van haar reflectie. Filosofen kunnen dan (als beroepsgroep) worden gezien als degenen, die deze reflectie kritisch en min of meer methodisch voltrekken.

Filosofie dient in deze opvatting altijd een poging te zijn het heden te begrijpen. Zij moet dit niet alleen doen vanuit de wens of eis tot een maatschappelijke relevantie. Zij is hiertoe genooddaakt, omdat zij niet anders kan vanwege haar gesitueerdheid: zij is ook altijd een activiteit in een historisch, sociaal economische context. Maar dit houdt niet in dat zij daardoor beperkt is tot het heden. Juist omdat deze werkelijkheid historisch is, is deze reflectie op het heden er ook altijd één, die gericht is op verleden en toekomst. Maar het heden bepaalt nood-

¹ Taylor, 1992: 456 e.v..

² Touraine, 1992: 39, 91, 335, 365, 416.

zakelijk mede het gezichtsveld van waaruit naar het verleden en de toekomst wordt gekeken.

Een kritische filosofie moet daarom ook altijd vertrekken vanuit het heden, waarin zij ondermeer rekenschap aflegt van de concrete belangen die in het heden spelen en betrekking hebben op de toekomst.

In de hedendaagse situatie lijkt het meer dan ooit waar te zijn, dat in en rondom de markt beslissingen worden genomen die relevant zijn voor de ontwikkeling van de samenleving als geheel. Wanneer de filosofie haar intentie waarmaakt en tot dit inzicht komt, dient zij te trachten vanuit haar discipline ook invloed uit te oefenen op deze beslissingen.

De vraag die zich hierbij onmiddellijk voordoet, is of dit wel mogelijk is. Betekent het streven naar en hebben van deze invloed niet per definitie dat de filosofische activiteit besmet wordt door datgene, wat zij in haar kritiek bekritiseert? Wordt zij dan bijvoorbeeld niet meegesleurd door de waardeoriëntatie van de moderniteit, terwijl zij alle grond heeft deze te bekritisieren? Verschuift haar belang, invloed te willen hebben op politiek, economische en maatschappelijke beslissingen niet noodzakelijk naar een positie, waarin zij gedwongen wordt vigerende economische belangen te bevorderen, op straffe van isolement en impotentie? Kortom, is in dit verband niet het enige alternatief van een kritische filosofie: isolement of verraad aan zichzelf?

Wanneer men de analyses leest van bijvoorbeeld Anders, Beaud of Van Hoogstraten, dan kan deze indruk ontstaan. De westerse samenleving is in deze analyses een afhankelijke van wat het "economisch systeem" wordt genoemd. Consequent doorgeredeneerd zou iedere (ook filosofische) actie alleen vanuit dit systeem kunnen voortkomen, juist omdat het als autonoom en almachtig wordt voorgesteld.¹ Iedere beïnvloeding van dit systeem zou dan een versterking van dit systeem zelf betekenen. Maar deze (kritische) analyses maken vanaf het begin zichzelf onmogelijk. Indien het economisch systeem inderdaad de voorgestelde autonomie zou hebben, dan zou de in deze analyses beargumenteerde tegenkracht of kritiek ontmaskerd moeten worden als machteloze schijn of als vermomde activiteit van dit systeem zelf, waarin het zichzelf versterkt.

Het probleem dat hier speelt is dat het economisch systeem van meet af aan als een autonoom systeem wordt beschreven. Vanaf het begin is het als een immanent, van binnen uit min of meer noodzakelijk, gesloten en alomvattend systeem gedacht.² De als kritisch bedoelde analyse slaat hiermee ieder fundament weg voor haar eigen kritische intentie. Kritiek verraadt zich hiermee noodzakelijk, omdat zij zichzelf -als zij consequent is- uiteindelijk niet anders kan zien dan als exponent van dit systeem.

Dit soort van analyse is, mijns inziens, vanaf het begin op een onjuist spoor en vermag daarom geen perspectief te bieden.³ Zij analyseert de (maatschappelijke)

¹ Zie Anders, 1980, Beaud, 1994. 353 e v. Van Hoogstraten, 1993. De laatste vergelijkt de moderne economie met de plaats van de (autonome) God in het Christendom. (o.c. 30) Buiten zijn autonome scheppingsmacht vermag niemand en niets iets. Ik neem hier Van Hoogstraten als voorbeeld, maar moet erop wijzen, dat zijn opvattingen, evenals die van Anders en Beaud in een traditie staan van maatschappelijke analyses die met Marx begint. Wat Marx het kapitalisme noemt, komt bij Beaud en Van Hoogstraten in hoge mate overeen met wat zij "economie" of het "economisch systeem" noemen en wat bij Anders technocratie heet. Hollak heeft in 1976/77 gewezen op de onjuiste verzelfstandiging of autonomisering van het kapitalisme als systeem of autonoom 'subject'.

² Van Hoogstraten, 1993. 50 e v., Beaud, 1994. 163, Anders, 1980, passim.

³ Mede om deze reden heb ik in mijn analyse geen gebruik gemaakt van werken van de zgn. Frankfurter Schule (Horkheimer, Adorno, Benjamin enz.). Ik meen dat beargumenteerd kan worden dat

werkelijkheid niet adequaat. De stelling, die in deze studie op de achtergrond voortdurend meespeelt is dat de sfeer van de economie altijd een sfeer van menselijk handelen is. Zij kan nooit de autonomie hebben, die haar in de bovengenoemde analyses wordt toegedicht. Deze sfeer is ook altijd een wisselvallige menselijke aangelegenheid. Economie en ondernemen zijn bijzondere en diverse vormen van handelen, waarin mensen tot uitdrukking brengen wat zij belangrijk vinden.¹

Perspectief in en rondom ondernemingen?

Hier ligt mijns inziens de toegang tot een wijsgerige analyse, die relevant kan zijn voor de organisatiekunde, voor organisaties als ook voor de gehele samenleving. Wanneer er een handelingsbegrip als antropologische grondcategorie gedefinieerd kan worden dat in de plaats komt van de autonomiegedachte, dan lijkt het gedeeltelijk parallel lopen van de belangen tussen de filosofische reflectie en de hedendaagse organisatiekunde een perspectief te bieden voor een kritische filosofie, die qua aard ook maatschappelijk relevant wil zijn. Scharnierpunt lijkt mij het menselijk vermogen tot handelen te zijn.

Dit perspectief moet nader uitgewerkt worden, en deze uitwerking vormt een belangrijk doel van deze studie. Bestaat er een mogelijkheid in de uitwerking in te haken op hedendaagse ontwikkelingen in arbeidsorganisaties?

Zo'n mogelijkheid blijkt er te bestaan. Om haar duidelijk te maken sluit ik aan bij een analyse van Toulmin, waarin een aantal elementen van het begrip moderniteit en haar crisis terugkeren.

Toulmin bekritiseert, wat hij noemt, het "project van de moderniteit".² Kenmerk van dit project is dat universele, abstracte gedecontextualiseerde en absoluut zekere theorieën en oordelen ten grondslag worden gelegd aan filosofie, wetenschap en praktisch handelen, onder andere in de economische sfeer.³ Zoals materiële machines als producten van universele natuurwetenschappelijke theorieën kunnen worden voorgesteld, kan het boven genoemde 'economisch systeem' als product worden gezien van economische theorieën.

Een kritiek die Toulmin naar voren brengt is *praktisch* van aard. Zowel wetenschappen als de maatschappelijke praktijk worden geconfronteerd met problemen, die niet meer zijn op te lossen volgens deze aanpak. Na twee wereldoorlogen is op maatschappelijk vlak het onvermogen van de rede en haar universele theorieën gebleken; maar ook recentere, niet opgeloste problemen tonen dit aan.

Met deze diagnose stelt zich het probleem van de toekomst: hoe nu verder? Vanaf de 60er jaren ziet Toulmin een kentering. Kuhn en Toulmin schreven wetenschapsfilosofische werken, waarin de universaliteit van een wetenschappelijke methode wordt ontkend. Wijsgerig is een aanspraak op universaliteit uitgestorven of in ieder geval verdacht. Op politiek-maatschappelijk vlak constateert hij een gelijktijdige beweging van globalisering en regionalisering of lokalisering

het merendeel van deze werken gebaseerd is op een dergelijke aanname. Met als gevolg dat een levensvatbaar alternatief hier altijd problematisch blijft. Touraine laat zien dat in hun analyses sprake is van een "nostalgie van het zijn". Touraine, 1992: 91, 191 e.v..

¹ Vandaar dat Groot kan stellen, dat in feite "subjectieve, intuïtieve en irrationele beweegredenen" in hoge mate bepalend zijn in het 'rationele' marktmechanisme en haar efficiency. Groot, 1996: 14, 15.

² Zie voor het onderstaande o.a.: Toulmin, 1990 29 e.v. 122 e.v. 181 e.v. 219 e.v. 239 e.v..

³ In hoofdstuk vier kom ik uitvoerig hierover te spreken.

van functies en organisaties, waarbij de soevereiniteit van de natie wordt aangetaast.¹ Maar tegelijk constateert hij een onvermogen goed met deze ontwikkelingen om te gaan: "Op dit moment wachten de uiteenlopende politieke relaties en interacties tussen trans-, sub- en multinationale instanties nog op een analyse, door een 'ecologie van instellingen' die nog nauwelijks bestaat."²

Het is nu juist in dit kader, dat Toulmin een beroep doet op de economische sfeer en in het bijzonder op ondernemingen: zij "leren de les van interne diversificatie", en geven semi-autonome groepen praktische verantwoordelijkheid. Hij beroept zich hierbij vooral op de 'managementgoeroe' Drucker (zie hoofdstuk drie, met name de inleiding). In het centrum van het economisch systeem (ondernemingen) ontstaan volgens Toulmin organisatieverbanden, waarin de autonomie van de technische en economische rationaliteit wordt doorbroken. Wat kan dit signaal van Toulmin te betekenen hebben?

Toulmin tracht in zijn analyse te laten zien, dat dit project van de moderniteit een antwoord is van mensen op de toenmalig (begin van de zeventiende eeuw) heersende economische, maatschappelijke en vooral religieuze omstandigheden. Deze werden als bedreigend en chaotisch ervaren. Via heldere en zekere inzichten in universele wetmatigheden, zou aan een wereld gebouwd moeten worden waarin orde en stabiliteit heerst. Hij licht dit vooral toe aan de hand van het ontstaan van de filosofie van Descartes.³ Toulmin laat hier ten eerste zien dat dit project en haar producten resultaten zijn van beslissingen en handelingen van mensen. Ten tweede tracht hij te laten zien, dat deze keuzen en hun gevolgen hebben geleid tot situaties, die tegengesteld zijn aan wat was beoogd. Zijn analyse sluit hiermee aan op datgene wat boven naar voren is gebracht, naar aanleiding van de crisis in de moderniteit. De maatschappelijke werkelijkheid is volgens hem, mede door deze keuzen, ook onbeheersbaar geworden, culminerend in de twee wereldoorlogen in de eerste helft van de twintigste eeuw. Maar meer in het algemeen kunnen zich voordoende maatschappelijke problemen niet of onvoldoende opgelost worden met de denkwijze en aanpak van de moderniteit, terwijl het juist de intentie was (is) universele en eeuwige oplossingen en methoden te verschaffen. Het maatschappelijk resultaat van de moderniteit bestaat volgens hem uit min of meer autonoom zich voltrekkende maatschappelijke processen met ongewenste gevolgen, die zelfs desastreus kunnen uitpakken. De keuze om via universele wetmatigheden de wereld te beheersen en de menselijke macht te vergroten, resulteert in een toenemende machteloosheid. De zetel van de autonomie lijkt zich te hebben verplaatst. De moderniteit is begonnen met het streven naar autonomie van de mens. Het resultaat van de moderniteit is dat de autonomie overgegaan lijkt te zijn op de producten van de moderniteit: het economisch systeem, het kapitalisme, de technologie.

Nadruk moet komen te liggen op het begrip 'lijken'. Zoals reeds eerder bleek, is het evident onzinnig het economisch systeem in laatste instantie te beschouwen als autonoom. Dit systeem kan niet zinvol gedacht worden als een systeem dat onafhankelijk van handelende mensen zijn eigen wetten aan alles en iedereen oplegt. Mensen die beslissen, initiatieven nemen en handelen, dragen zowel het ontstaan van dergelijke 'systemen' als ook hun daadwerkelijke invloed en werk-

¹ O.c.: 279, 280.

² O.c.: 282.

³ O.c.: 103 e.v..

zaamheid.¹ Het gevolg is dat wanneer inderdaad gezegd kan worden dat in de sfeer van economie en technologie ontwikkelingen gaande zijn die ongewenst worden geacht, de hefboom voor veranderingen in dit handelen zelf, waar ook economie en technologie hun oorsprong hebben, moet liggen.

Deze conclusie geldt in zijn algemeenheid. Maar tegen deze achtergrond krijgt het signaal van Toulmin een belangwekkende betekenis. Kennelijk doen zich in de knooppunten van de hedendaagse economische sfeer (ondernemingen) ontwikkelingen voor, waarin aan het handelen van mensen een specifiek belang wordt gehecht. Kennelijk krijgt de praktische verantwoordelijkheid van mensen binnen ondernemingen een doorslaggevende rol in het oplossen van hun economische en/of technologische problemen. *Dit handelen zou dan precies de locatie zijn van de bovengenoemde hefboom.*

Deze gedachte is rijk aan implicaties. Zij is een ingang om de betekenis van het handelingsvermogen van mensen in en voor de economische sfeer nader te onderzoeken. Wanneer de filosofie een verband weet te leggen met dit handelingsvermogen dan lijken er perspectieven open te gaan voor een alternatief van de moderniteit, die maatschappelijk relevant kunnen zijn.

Het doel van deze studie is mede deze implicaties helder te krijgen. Zij wil in haarden van economische en maatschappelijke activiteiten momenten blootleggen, waarin de betekenis van het menselijk handelen beslissend is voor de economisch-maatschappelijke sfeer. Daar dit handelen qua aard door een reflexief moment wordt gekenmerkt en hierdoor een principiële openheid bezit (zie: hoofdstuk vijf), dient dit handelen ook het brandpunt te zijn, waar de filosofische reflectie zich op kan richten in haar poging een concreet perspectief te bieden. Dit kan in een rechtstreekse zin (als de filosofische reflectie zich richt op ondernemingsactiviteiten zelf) of in indirecte zin (via publieke ruimte, media, non-profit organisaties enzovoorts) worden begrepen.

Tegelijk wil ik laten zien dat een dergelijke kritiek wellicht meer dan ooit praktisch invloed kan krijgen. De reden hiervoor is, dat er zich mogelijkheden lijken voor te doen, waarin maatschappelijke gevolgen van kritische, filosofische reflectie niet noodzakelijk ingaan tegen belangen in de economische sfeer. Wellicht kan nog een stap verder worden gegaan. Het is niet onmogelijk dat economische belangen een kritiek op de moderniteit en haar gevolgen versterken via de economische noodzaak het (filosofisch beïnvloedbare) handelen daadwerkelijk ruimte te geven.

Dit kan vreemd in de oren klinken. Wordt de filosofie niet noodzakelijk geperverteerd wanneer economische belangen gedeeltelijk parallel lopen met belangen van haar kritische reflectie? Mijns inziens is dit niet noodzakelijk het geval. Ik wil laten zien, dat in de sfeer van hedendaagse organisaties, en met name ondernemingen ontwikkelingen zich voordoen, waarin de economische sfeer afhankelijk wordt van aspecten van handelen, die in principe toegankelijk zijn voor filosofische reflectie, omdat dit handelen zelf reflectief en open van aard is. In marxistische terminologie: bepaalde hedendaagse ontwikkelingen in de economische sfeer duiden erop dat niet het bewustzijn bepaald wordt door het 'zijn' (economische belangen enzovoorts), maar andersom. Economische ontwikkelingen (in hun voorwaarden en succes) worden tot op zekere hoogte een afhankelijke van

¹ Dat mensen de gevolgen van hun handelen en initiatieven niet kunnen overzien mag niet verward worden met de idee dat deze gevolgen zich autonoom ontwikkelen, d.w.z. onafhankelijk van het handelen.

het bewustzijn, van datgene wat voor mensen zin en betekenis heeft en van waaruit zij handelen.

De ambivalentie die in de inleiding is aangegeven, krijgt hiermee een perspectief. Deze ambivalentie houdt in dat in de economische sfeer werk en dus handelen intrinsiek waardevol moet worden beschouwd om economische redenen. Maar als de economische sfeer zelf afhankelijk is van reflexief handelen, kan deze ambivalentie niet het laatste woord zijn. Zij blijkt dan zelf een resultaat van het handelen en stelt hiermee het primaat van het handelen. Primair gaat het om zin en betekenis, creativiteit en intersubjectiviteit, zodat de economische sfeer een probleem van zin en betekenis is geworden. Uitgaande van een beargumenteerd primaat van het menselijke reflexieve handelen moet deze ambivalentie worden gezien als een product en onderwerp van het reflexieve handelen zelf.

Om hier nadere helderheid te verkrijgen, moet verder nagedacht worden over zowel de economische sfeer als over ons zelfbegrip, ons begrip van onszelf als handelende wezens. Want zolang we de economische sfeer begrijpen als een autonoom 'economisch systeem' (zie boven), heeft mijn argument geen schijn van kans. Deze sfeer wordt dan slechts begrepen in termen van de moderniteit en haar economische en technische rationaliteit. Ieder initiatief van het handelen dat niet past in deze rationaliteit, is dan op voorhand uitgesloten. Correlatief hieraan geldt hetzelfde van ons zelfbegrip. Wanneer wij onszelf uitsluitend definiëren in termen van economische en/of technische rationaliteit verlamt dit zelfbegrip ons om uit de 'eendimensionaliteit'¹ te treden die een gevolg is van deze rationaliteit. Ons zelfbegrip treedt dan op als een vorm van zelfverlamming, waarin mensen hun eigen potenties tot maatschappelijk handelen verminderen.

De volgende hoofdstukken handelen daarom over deze economische sfeer en haar organisaties. In hoofdstuk twee wordt in dit verband de organisatietheorie behandeld, in hoofdstuk drie komt de hedendaagse organisatiekunde aan de orde. In de hierop volgende twee hoofdstukken volgt een reflectie op het moderne zelfbeeld (de autonomiegedachte), inclusief een kritiek (hoofdstuk vier) en wordt een alternatief geformuleerd via de introductie van een handelingsbegrip (hoofdstuk vijf).

¹ Deze term is van Marcuse, 1966. Deze 'eendimensionaliteit' slaat op een reductie van mens en wereld tot een manifestatie van deze economische en technische rationaliteit. Zij hangt nauw samen met wat in het bovenstaande de 'moderniteit' is genoemd.

2 Organisatietheorie: van gesloten systeem naar non-systeem

Een gebeurtenis?

Wie regelmatig bij de wat grotere boekhandels de afdeling economie, organisatie en management bezoekt, kan enorme aantallen nieuwe publicaties constateren. Er is een groot verschil met 10 à 15 jaar geleden. Peters, Mintzberg, Morgan, Handy, Drucker, Eccles, Champy & Hammer, Senge, Vaill, Toffler, Naisbitt, Quinn en Hamel & Prahalad zijn auteurs van wereldnaam in het veld van de hedendaagse organisatiekunde. Hun boeken verschijnen in grote oplagen en worden blijkbaar door velen gelezen. Wat is hier gaande? Vanwaar deze enorme aandacht voor bedrijfseconomische, bedrijfsorganisatorische en 'managerial' onderwerpen?

In 1982 verscheen het boek van Peters & Waterman: *In Search of Excellence*.¹ Volgens Kennedy² is dit het best verkochte boek over het zakenleven, het 'excellente ondernemen'. Binnen een jaar waren er een miljoen exemplaren verkocht. In 1985 bedroeg dit aantal al 15 miljoen.³ Veel bedrijven stelde het boek aan hun managers ter beschikking.⁴

Blijkbaar raakten Peters & Waterman een zeer gevoelige snaar. Een snaar, die eenmaal tot trillen gebracht een enorme stroom aan publicaties zou voortbrengen. Zoals van der Zwan opmerkt, die voor het overige uiterst kritisch is:⁵ in de ondernemingswereld vond een onderwerp als bedrijfscultuur, een belangrijk aspect in het boek & Peters en Waterman, onmiddellijke erkenning en weerklank.

"Uit het enorme succes dat Peters en Waterman ermee [hun boek] hebben gehad....valt slechts af te leiden, dat ze in de jaren '80 succesvolle vertolkers zijn geworden van in brede kring van ondernemers en managers levende inzichten...."

Blijkbaar vertelden zij geen 'loos' verhaal. De anders zo neutrale Lammers beoordeelt het organisatie-model dat zij tot onderwerp van hun studie hebben gemaakt als volgt:

"..in mijn ogen [is zij]een formidabele collectieve prestatie, die meer dan enig ander mij bekend type grootschalige organisatie het gros van haar werknemers een in

¹ Peters & Waterman, 1982.

² Kennedy, 1992: 143.

³ Lammers, 1993: 297.

⁴ Kennedy, l.c..

⁵ Van der Zwan, 1994: 106.

*vele opzichten leefbaar bestaan biedt, haar klanten goede waar en service verschaft en krachtig bydraagt tot het algemeen welvaartspeil van de samenleving"*¹

Voor economen en organisatiethoretici kan dit boek van Peters & Waterman een doorn in het oog zijn. Lammers oordeelt over dit boek hard: wetenschappelijk zou het slecht in elkaar in elkaar zitten.² Bij Van der Zwan zijn vergelijkbare geluiden te horen. Het zou in wetenschappelijke zin niets nieuws bevatten, onsystematisch zijn en qua gegevensverwerking oncontroleerbaar zijn.³ Waar gaat het de schrijvers in dit boek om?⁴ Lammers analyseert:

*"Waar draait het om?.....Zij [Peters & Waterman] nemen de bedrijfsspecifieke cultuur tot uitgangspunt. [De] koppeling van waardenbewustzijn aan 'persoonlijke inzet' is essentieel en een geloof waarvan het handelen doortrokken is, een vast vertrouwen in de unieke kwaliteiten van het product waar je aan (mee) werkt....en in dienstverlening aan de klant die je met dat product hoopt zoal niet gelukkig te maken, dan toch hem er mee 'wel' te doen".*⁵

Het boek is verre van objectief of neutraal beschrijvend. Integendeel. De schrijvers zijn normatief; zij zijn betrokken op het betere, het 'excellente'. Zij doen dit door te kijken naar bewegingen binnen bedrijven, waarin dit betere en excellente zichtbaar zou worden. Hun benadering is in zekere zin anti-wetenschappelijk.⁶ Een afstandelijke rationele neutraliteit of objectiviteit is in hun beschrijving niet aan te treffen. Integendeel: er wordt expliciet kritiek op geoefend op deze objectiviteit.

*"De getalmatige, rationele benadering van het management overheerst onze bedrijfskundige faculteiten. Ze leert dat goed opgeleide professionele managers ieder management-probleem aankunnen. Ze streeft naar een afstandelijke, analytische rechtvaardiging voor ongeacht welke beslissing. Juist deze schijnlogica maakt haar zo gevaarlijk, met als gevolg dat we kennelijk een geheel verkeerde weg zijn ingeslagen." "Het allermeest haten wij misbruik van het woord 'rationeel'. Rationeel betekent verstandig, logisch, redelijk... Maar in het zakelijke analytische woordgebruik heeft het woord langzamerhand een veel engere betekenis gekregen. Rationeel betekent het 'juiste' antwoord, minus allerlei lastige menselijke complicaties....."*⁷

¹ 1993 315 Wel heeft Lammers kritiek op het feit, dat onderzoeker eenzijdig aandacht hebben gehad voor het economisch succes van dit type ondernemingen "Ik hoop derhalve dat een nieuwe generatie organisatieonderzoekers deze thematiek van 'voor wie is zo'n succesvolle organisatie in welke mate in welk opzichten excellent?' oppakt" Ook laat hij zien dat dit type reeds eerder bekend was (zie onder) Uiteindelijk is Lammers "erg blij dat ze het [het onderzoek] gedaan hebben", ondanks zijn kritiek.

² Lammers, 1993 300 e v

³ Van der Zwan, 1994 104

⁴ Peters en Waterman stellen "Let us suppose that we were asked for one all-purpose bit of advice for management, one truth, that we were able to distill from the excellent companies research We might be tempted to reply 'Figure out your value system Decide what your company stands for '" (Peters & Waterman, 1982 279, Ned vert p 322)

⁵ Lammers, 1993 299.

⁶ Dit kan op twee manieren worden opgevat Ten eerste kan kritiek geleverd worden op de wetenschappelijke benadering, die in het boek wordt gehanteerd Hier hebben o a Lammers en van der Zwan kritiek op. Ten tweede kan zij betrekking hebben op de inhoud van hun boek zij blijken kritiek te hebben op de 'wetenschappelijke' resp 'professionele' benadering van het management van bedrijven (zie onder)

⁷ Peters & Waterman, 1982. 57 resp 59, 60

Waarom verwerpen zij deze rationaliteit? Het antwoord ligt opgesloten in het vorige citaat: omdat in deze rationaliteit van specifiek menselijke aangelegenheden wordt geabstraheerd. Waarom is dat zo verkeerd? Zij geven twee redenen. Ten eerste blijken menselijke complicaties, betrokkenheid of 'liefde' tot het product belangrijke voorwaarden te zijn voor 'succesvolle' producten. Ten tweede blijken specifieke menselijke vaardigheden noodzakelijk voor het oplossen van allerlei praktische problemen.¹

De schrijvers hanteren in hun boek enerzijds de zogenaamde definitiemethode: zij zoeken het gemeenschappelijke van bepaalde waarneembare verschijnselen (hier: 'excellente' ondernemingen). Juist op dit punt wordt veel kritiek geleverd. De door de schrijvers genoemde 'excellente' ondernemingen bleken kort na (of zelf tijdens) het onderzoek niet meer 'excellent' te zijn.² Dit kan betekenen, dat de grondslag voor het bestaan van het gemeenschappelijke ('vaste' 'excellente' kenmerken) komt te vervallen, en hiermee dus de waarde van het onderzoek.

Anderzijds blijkt dat het zoeken naar het gemeenschappelijke niet de intentie (meer) is, althans volgens Peters. Hij komt in *Thriving on Chaos* op dit punt expliciet terug. Dit boek opent met de zin: "Excellente ondernemingen bestaan niet". Met als toelichting, dat vaste, blijvende solide kenmerken van het 'excellente' niet bestaan. Er zou alleen sprake zijn van dynamiek, revolutie, overgang, deconstructie, chaos, uniciteit, creativiteit, openheid en paradoxen.³ Dit al omwille van de economische overleving van ondernemingen.

In dit hoofdstuk zal ik pogen deze gebeurtenis, het verschijnen van het boek van Peters & Waterman en de brede acceptatie en/of lezing ervan in ondernemingsland, vanuit de organisatietheorie te interpreteren. Vier aspecten kunnen naar aanleiding van het bovenstaande worden aangegeven.

- Er is sprake van een verzet tegen een vorm van (formele) rationaliteit.
- De cultuur of een systeem van waarden wordt centraal gesteld in de 'nieuwe', 'excellente' onderneming.
- Er is alleen sprake van een voortdurende beweging, deconstructie, dynamiek.
- Ten grondslag ligt een functionele benadering: het gaat om het overleven van ondernemingen.

De vraag die in dit hoofdstuk centraal staat is hoe deze vier aspecten vanuit de organisatietheorie zich laten interpreteren.

Daarom dient als eerste duidelijk te worden wat onder organisatietheorie dient te worden verstaan.

Volgens van Doorn en de Leeuw zijn twee opvattingen mogelijk. De eerste is de technisch-economische of ruimer: de instrumenteel-technische opvatting. Doel van onderzoek en theorievorming is dan: 'vergroting van doelmatigheids- en doeltreffendheidsgehalte van organisaties'.⁴ De Leeuw e.a. schrijven in dit verband over normatieve theorievorming: het gaat hier om de vraag 'hoe moet het'? Zo gaat het bijvoorbeeld in de 'klassieke' organisatietheorie⁵ om 'the one best

¹ O.c. 61, 65. Deze beide vormen van kritiek zullen in het volgende hoofdstuk uitvoerig aan de orde komen.

² Vgl. Lammers 1993: 301.

³ Peters, 1987: Voorwoord, 13. De karakterisering van Broekstra is m.i. onjuist, wanneer hij stelt dat "het chaosdenken van Peters [zich] beperkte ... tot de titel van het boek". Broekstra, 1992: 113.

⁴ Van Doorn, 1993: 65; De Leeuw e.a. 1992, B3/14, 15.

⁵ In het onderstaande wordt ingegaan op de klassieke organisatietheorie.

way of organizing'. Het boek van Keuning en Eppink is hiervan een duidelijk voorbeeld.¹ Ik zal in dit geval spreken van *organisatiekunde*.

De tweede is de wetenschappelijke of sociologische opvatting. Hier gaat het om verklarende theorieën, dat wil zeggen om het vinden van antwoorden op de vragen naar het hoe en waarom van de manieren waarop mensen zich blijken te organiseren. Zaken als empirische precisie en theoretische systematiek staan dan centraal.² *Organisatietheorie* is de term die ik daarvoor zal hanteren.

Zojuist was reeds sprake van het begrip normatief. Voor mijn analyse in het verloop van dit hoofdstuk (en deze studie) is het van belang vast te stellen op welke wijze het begrip normativiteit gehanteerd kan worden binnen de organisatie-theorie of -kunde. Ik onderscheid hier drie betekenissen of betekenisniveaus.

- Eerste betekenisniveau. Het begrip normatief kan in de organisatiekunde slaan op het juiste handelen conform rationele principes van organiseren teneinde de doelmatigheid van organisaties te vergroten.³ In de organisatie-theorie gaat het om het juiste wetenschappelijke handelen conform wetenschappelijke criteria. In beide gevallen wordt een notie van waarde verondersteld: de rationele doelmatigheid enerzijds en objectiviteit resp. wetenschappelijke waarheid anderzijds.⁴
- Tweede betekenisniveau. Het begrip normatief kan slaan op het formuleren van onderzoeksvragen ten behoeve van onderzoek vanuit een waardeoriëntatie. Dit niveau komt bij Lammers voor onder het normatieve gezichtspunt van 'leefbaarheid' van organisaties.⁵ Organisatiekundig wordt dit standpunt ingenomen, wanneer een bepaalde waarde in een organisatie moet worden 'geïmplementeerd'. In de organisatie-theorie geeft objectiviteit respectievelijk wetenschappelijke waarheid of betrouwbaarheid doorgaans de waardeoriëntatie aan, van waaruit onderzoeksvragen worden geformuleerd. In de organisatiekunde is dit veelal de rationele doelmatigheid. Wanneer men vanuit deze waardeoriëntatie criteria opstelt en men dienovereenkomstig normatief handelt wordt de eerste betekenis van kracht. Voor de tweede betekenis van het begrip normatief is het van belang, dat er sprake is van een normatieve keuze of expliciet gekozen normatief uitgangspunt.
- Derde betekenisniveau. Maatschappij- of cultuurkritisch onderzoek kan worden verricht naar waarden en normen zelf. Het gaat om waarden, waarvoor wordt gekozen in relatie tot onderzoeksvragen (betekenis van het tweede niveau) of die zijn verondersteld in de feitelijke praktijk van onderzoek (betekenis van het eerste niveau). Dit onderzoek heeft vooral een kritische functie, bijvoorbeeld door de vraag te stellen of het onderzoek instrumentarium (methoden en voorhanden kennis) van de organisatie-theorie en -kunde geen waarden of een werkelijkheidsbeeld veronderstelt, dat in tegenspraak is met beoogde waarden res-

¹ Keuning en Eppink, 1993 Merk op, dat het begrip 'normatief' hier samenvalt met het begrip 'instrumenteel-technisch'.

² Van Doorn, 1993: 65; Lammers, 1987: 426.

³ Dit is de reden, waarom de Leeuw e.a. in dit verband over 'normativiteit' schrijven (zie boven).

⁴ Het bedrijven van wetenschap is daarom nooit waarde vrij. Zeker, in de meeste gangbare wetenschappen worden zgn. waardeoordelen uitgesloten als niet wetenschappelijk. Maar feit blijft, dat het uitsluiten van waardeoordelen zelf waardevol wordt geacht. Of anders gezegd: het wordt dan als waardevol ervaren een wetenschappelijke houding aan te nemen, waarin slechts oog bestaat voor objectief te registreren gegevens die via rationele wetenschappelijke procedures worden bewerkt teneinde tot objectieve (of objectief bepaalde waarschijnlijkheid van) kennis te komen. Zie verder: hoofdstuk één.

⁵ Lammers, 1987: 460 e.v..

pectievelijk een voor ogen staand werkelijkheidsbeeld.¹ Thung ondervraagt het werk van Lammers vanuit deze betekenis van normativiteit.² In hoofdstuk vier zal ik een poging wagen tot een dergelijke analyse. Het gaat dan om de door de organisatietheorie en -kunde veronderstelde waarden van autonomie en het leven.

Een aantal vragen kunnen nu worden gesteld. Snijdt de kritiek op de formele rationaliteit (kritiek op het eerste niveau) van Peters & Waterman hout? Hoe verhoudt deze kritiek op de formele rationaliteit zich tot de organisatiethoretische en -kundige benadering? Om welke waarden gaat het Peters & Waterman? Hoe moet het benadrukken van de rol van de cultuur of het systeem van waarden worden begrepen? Wordt cultuur of systeem van waarden niet weer een nieuw instrument voor de organisatiekundige benadering, waarin doelmatigheid als uiteindelijke norm wordt gekozen?

In dit hoofdstuk staat de organisatietheorie centraal. Ik zal pogen deze vragen te interpreteren vanuit de problematiek en ontwikkeling van de organisatietheorie. Allereerst zal ik ingaan op de vraag wat onder 'organisatie' moet worden verstaan. Vervolgens zal ik iets zeggen over het ontstaan van de organisatietheorie. Ik zal hier proberen basisbegrippen zichtbaar te maken, die in de ontwikkeling van de organisatietheorie een centrale rol spelen. Een drietal basisbegrippen zal ik vervolgens als leidraad nemen bij de bespreking van de ontwikkeling van de organisatietheorie, te weten: de organisatie als gesloten systeem, de organisatie als open systeem en de organisatie als non-systeem. Vanuit deze begrippen zal ik tenslotte een (voorlopige) interpretatie geven van de 'gebeurtenis' van het verschijnen van het boek van Peters & Waterman.

Wat is een organisatie?

Wat is een organisatie, een onderneming? De grens tussen ondernemingen enerzijds en zogenaamde 'non-profit' organisaties anderzijds is moeilijk te trekken. Zijn de NS en KPN andere organisaties geworden, nu zij meer als een onderneming gaan functioneren? Een ziekenhuis en een school zijn zeker arbeidsorganisaties. Het gaat daar evenwel niet primair om winst, althans zo lijkt het, maar wel om productiviteit. En is de kerk niet een arbeidsorganisatie, misschien zelfs een onderneming? Een priester heeft hier een betaalde baan, en wordt geacht het goed te doen (productief te zijn). En: waar heeft de kerk haar rijkdom aan verdiend? Is hier ook sprake van een soort winst uit de 'bedrijfsvoering'? Het is evenwel gewenst hier een onderscheid aan te brengen. Inderdaad, iedere onderneming van meer dan één (of twee?) persoon is een arbeidsorganisatie. Maar niet andersom. Kenmerk van een arbeidsorganisatie is, dat een bepaald

¹ Vaill stelt nadrukkelijk deze vraag aan de organisatietheorie. In zijn boek stelt hij zich te weer tegen tendensen van de organisatietheorie een gereduceerd mensbeeld te hanteren. "To what extent does the theory avoid 'scientism', defined as substantial modification of the theory's content in order to conform to presumed methodological standards of clarity and reliability?" Vaill, 1989: 140. Als iemand mensen beschouwt als waardebetrokken, intentionele wezens, dan heeft hij niet veel aan een 'scientistische' theorie, die deze aspecten uitsluit.

² Thung, 1993: 87 e.v.. Zij ondervraagt hier het begrip 'leefbaarheid' van organisaties in het werk van Lammers naar veronderstelde westerse 'waarden' als functionele rationaliteit en vooruitgang.

doel, de toegevoegde waarde¹, wordt nagestreefd. Dit geldt voor de kerk en voor Philips. Van een onderneming is meestal sprake wanneer de kosten van de productie van deze toegevoegde waarde, in de vorm van een concrete dienst of product, direct betaald wordt door de gebruiker of klant zelf. Deze betaling zelf vormt telkens een aanleiding voor de gebruiker tot expliciete reflectie over een eventuele aankoop. Zeker, de kerk 'produceert' missen of kerkdiensten, en in zekere zin worden zij ook door de 'klant' (kerkgenoten) betaald. Maar het is niet zo, dat de klant per mis of kerkdienst wordt afgerekend, of dat de 'klant' per jaar het bijwonen van een aantal missen koopt, afhankelijk van zijn budget. Iets analoogs is te zien bij scholen, verenigingen, enzovoorts. Wel kan geconstateerd worden dat er maatschappelijk een tendens bestaat diensten van arbeidsorganisaties, die (nog) geen ondernemingen zijn, ondernemingsgewijs aan te bieden. Hoe dit ook zij, een definitie van een (arbeids-)organisatie is gewenst. Hiervan bestaan er vele.² De volgende tamelijk willekeurige opsomming is te geven:

- *organizations are social units (or human groupings) deliberately constructed and re-constructed to seek specific goals;*³
- *organisatie is een menselijke groep, doelbewust samengesteld uit specialisten, die samenwerken ten behoeve van een bepaald doel;*⁴
- *a social unit with some particular purposes;*⁵
- *l'organisation est toujours un système de moyens disposés en vue de certaines fins et la rationalité, de l'organisation se juge à son adaption à ses fins;*⁶
- *een organisatie is een sociale eenheid, waarin voorzieningen worden getroffen voor activiteiten, die gericht zijn op gestelde doelen;*⁷
- *any social arrangement in which the activities of some people are systematically planned by other people (who have therefore authority over them) in order to achieve some special purpose is called aorganization;*⁸
- *organizations need to be understood as collections of particular people who say and do particular things...;*⁹
- *organisaties zijn samenlevingsverbanden, met een min of meer hiërarchisch karakter, die functioneren op basis van een formeel-rationeel ontwerp met betrekking tot functionalisatie-, coördinatie en finalisatieprocessen;*¹⁰
- *een organisatie is een doelrealiserend samenwerkingsverband waarin belanghebbende partijen in een coalitie samenwerken om een gemeenschappelijk doel te bereiken, maar ook om (ieder voor zich) een eigen doelstelling te realiseren.*¹¹

¹ Toegevoegde waarde drukt in economische zin een kwantitatief gegeven uit: het verschil tussen de kosten van (inkoop van grondstoffen en diensten enz.) en opbrengsten uit verkoop. Ik gebruik deze term echter vooral in een kwalitatieve betekenis. Zoals het begrip 'waarde' in het algemeen zowel een kwalitatieve als een kwantitatieve (b.v. de prijs van iets) betekenis kan hebben, geldt dit ook voor het begrip toegevoegde waarde. Punt hierbij is, dat de activiteiten of producten van een onderneming een kwalitatief verschil moeten betekenen voor een klant wil hij bereid zijn deze te kopen. Dat volgens Drucker de economie (als wetenschap) niet in staat is deze kwalitatieve dimensie te meten kan en mag geen reden zijn het begrip 'toegevoegde waarde' te beperken tot een kwantitatieve betekenis. Zie Drucker, 1973: 112, 113.

² Vgl. Lammers, 1987: 22; Keuning en Eppink, 1993: 5.

³ Etzioni, 1964: 3.

⁴ Drucker, 1993: 48.

⁵ Shafritz & Ott, 1987: 1.

⁶ Touraine: 1965: 181.

⁷ Pugh & Hickson 1989: 4.

⁸ Stinchcombe 1967: 155.

⁹ Eccles, 1992: 59.

¹⁰ Lammers, 1987: 29.

¹¹ Keuning en Eppink, 1993: 5.

Lammers merkt terecht op dat verschillende auteurs verschillende kenmerken als karakteristiek voor de organisatie beschouwen. Wanneer van deze definities weer het gemeenschappelijke wordt genomen, is het resultaat strikt beschouwd nogal mager. Er kan dan niet veel meer worden gezegd dan: mensen die wat doen. Wel kunnen min of meer regelmatig terugkerende karakteristieken in de definities worden aangegeven. De belangrijkste zijn:

- een organisatie bestaat uit mensen;
- mensen werken hierin samen;
- zij zijn betrokken op een doel of doelen.

Minder algemeen is het kenmerk, dat Lammers in zijn definitie opneemt:

- de samenwerking bestaat op basis van een rationeel ontwerp en/of hiërarchische ordening.

Ontstaan van de organisatie-theorie

Drie belangrijke bronnen voor het ontstaan van de organisatie-theorie zal ik hier kort bespreken: Comte, Durkheim en Weber. Hassard benadrukt vooral Comte en Durkheim;¹ Lammers werkt vooral Weber uit als bron.² Allereerst ga ik in op enige aspecten van Comtes werk.

Comte

Comte was ervan overtuigd, dat er een nieuw type samenleving op komst was. De oude orde van het zogenaamde 'ancien régime' was vernietigd; de roes van de Franse revolutie verdwenen. De periode van Napoleon was voorbij en de vraag drong zich op hoe de toekomst verder gestalte te geven. Hoe is maatschappelijke chaos te voorkomen, hoe is de industriële samenleving te besturen, kortom: hoe is een nieuwe samenleving te construeren? Deze kon niet meer de oude zijn.³

Een nieuwe maatschappelijke orde en rationaliteit vormen centrale begrippen bij Comte. Chaos, individualisme en najagen van persoonlijk belang moeten worden ingetoomd door deze maatschappelijke orde. Deze orde is die van de Mensheid, een grootheid of organisme waarvan ieder individu een functie of orgaan is. Om het conserveren en perfectioneren van dit grote "Wezen" ("Être") is het Comte te doen. Het persoonlijke individu is hierbij abstract, en 'is' eigenlijk niet. Individen 'zijn' slechts in een functioneel verband met dit grote "Wezen".⁴

Comte staat erom bekend als iemand die de sociologie als wetenschappelijke discipline heeft geïntroduceerd. Zijn sociologie is geheel gebaseerd op de natuurwetenschappelijke methode. Experiment en wetmatigheden op basis van observaties staan hier centraal. Doel van de sociologie als "sociale fysica" is het

¹ Hassard; 1993: 4 e.v..

² Lammers; 1987: 59 e.v..

³ Comte schrijft over een de noodzaak "d'une doctrine ... capable de terminer la crise terrible qui tourmente la société". (1972: 61) Vgl. Touraine, 1992: 92; Hassard, 1993: 4 e.v.; zie ook de Valk, 1980: 211.

⁴ Vgl. Touraine, o.c.: 92.

formuleren van sociale wetten, welke bij hem een dubbele betekenis hebben. Enerzijds dienen deze wetten de feitelijke sociale werkelijkheid te verklaren ("statica"); hier is bij Comte de empirisch wetenschappelijke benadering aan te treffen. Anderzijds zijn zij de wetten van de vooruitgang van de samenleving ("dynamica"), die de Mensheid tot haar bestemming voert. Op basis van geconstrueerde modellen, uitgaande van deze wetten kan de samenleving worden ge(re)construeerd en haar toekomst bewerkstelligd. ("Voir pour prévoir").¹

Bij Comte is een normatieve vraagstelling te constateren die op het derde niveau staat. De hoogste waarde is de waarde van het voortbestaan en ontwikkelen van het organisme "Mensheid". Dit organisme ontwikkelt zich wetmatig conform zijn vorm.² De wetten van deze vorm drukken de bestemming van de mensheid uit: zichzelf handhaven en perfectioneren.

Vanuit deze reflectie gaat Comte over op het tweede niveau: deze wetten dienen empirisch wetenschappelijk onderzocht te worden en zijn grondslag voor praktisch handelen. Vandaar dat hij zijn sociologie als positieve wetenschap introduceert. Hij beschrijft hiervan de methode van empirisch of positief onderzoek. De uiteindelijke zin van zijn sociologie is de technische (of praktische) toepassing van de wetenschappelijke kennis op de sociale werkelijkheid. Via deze gedachtegang identificeert Comte het streven tot handhaven en perfectioneren van de samenleving met het uitoefenen van de sociologie en met het instrumenteel technisch handelen conform inzichten van deze sociologie.³ Opgemerkt moet worden, dat bij hem zelf geen empirische sociologische analyses volgens zijn eigen opgestelde methodologie (eerste normatieve niveau) zijn aan te treffen.

Durkheim

Bij Durkheim hebben vooral de gevolgen van de industriële revolutie voor de samenleving centraal gestaan. Het begrip 'arbeidsdeling' is bij hem een basisbegrip. In een verandering van type arbeidsdeling ziet hij de overgang van de oude naar de nieuwe samenleving.

In de traditionele samenleving zijn sociale relaties en beroepen voorgegeven, iedereen kent hierin zijn, door traditie bepaalde, plaats; er is sprake van een "mechanische" solidariteit of coördinatie. Samenleven betekent vooral: samen met anderen opgenomen in een boven-individueel verband, samengehouden door een boven-individueel bewustzijn. Dit is het geheel van waarden en normen, dat wil zeggen het zogenaamde "collectieve bewustzijn".⁴

Met de modernisering of industrialisering werd deze samenlevingsvorm doorbroken. Zowel geplande arbeidsdeling als geplande samenwerking namen toe.

¹ "Ainsi, le véritable esprit positif consisteà voir pour prévoir, à étudier ce qui est, a fin d'en conclure ce qui sera, d'après le dogme général de l'invariabilité des lois naturelles." Comte, 1972: 237; vgl. Touraine, o.c.: 93.

² In deze gedachte staat zijn drie stadia leer op de achtergrond. In het *theologisch* stadium zijn deze wetten die van een transcendente God. In het *metafysisch* stadium zijn zij wetten van een transcendente maar onpersoonlijke grootheid. In het *positieve* stadium zijn zij wetten die immanent tot de mensheid zelf behoren.

³ Kenmerkend is de titel van zijn opstel: "Plan des travaux scientifiques nécessaires pour réorganiser la société". (1972: 61 e.v.) Zie voor dit punt vooral p. 65, 66. Vgl. Hassard: 1993: 6; Touraine, 1992: 95.

⁴ Zie: Durkheim, 1969: 71; vgl. Zijderveld, 1974: 77, 78, 80; Van der Loo & Van Reyen, 1993: 88 e.v.; Zijderveld, 1983: 117.

De constructie van de functionele posities van leden van de samenleving treedt op als maatschappelijk verschijnsel. Het beeld dat bij Durkheim overheerst is (weer) dat van het organisme: zoals organen in een organisme functioneren, functioneren individuen in het samenlevings-organisme.¹ Vandaar dat Durkheim schrijft over een "organische solidariteit".²

Het probleem dat Durkheim hierbij zag was dat het zgn. collectieve bewustzijn zijn greep verliest op het bestaan van individuen. Gevolg is: een tekort aan solidariteit. Resultaat: individualisering, desintegratie, chaos, kortom "anomie", regeloosheid; de samenleving als geheel dreigt als los zand uit elkaar te vallen.³

De oplossing voor het probleem van de anomie ziet Durkheim onder andere in de rol van intermediaire beroepsgroepen.⁴

Ook bij Durkheim wordt een normatieve reflectie op het derde niveau zichtbaar. Het gaat hem om het goed laten functioneren van het gehele samenlevingsorganisme. Zijn zorg betreft de poging om de tendens tot chaos en ontembaarheid van de 'organen' in te dammen.⁵ De samenleving is goed in de mate dat zij de individuen intoomt tot de functie van organen. En de individuen zijn goed in de mate dat zij als organen functioneren in het samenlevingsorganisme. Uiteindelijk wordt ook bij Durkheim de norm bepaald door het streven naar overleving van dit organisme.

In het verlengde van Comte benadrukt Durkheim eveneens het belang van de wetenschappelijke rationaliteit. Comte gaf hem de juiste, van de natuurwetenschappen afgeleide methode. Wel kritiseerde hij Comte vanwege het feit, dat hij zelf geen sociale analyses heeft doorgevoerd via deze methode. Durkheim poogde dit wel te doen.

Evenals bij Comte is in het verlengde van de wetenschappelijke rationaliteit de instrumenteel technische benadering ook bij Durkheim aan te treffen. Voor Durkheim dient de wetenschappelijke sociologie eveneens de praktijk te bepalen. Zij geeft de regels voor het toekomstgericht handelen. Zolang de wetenschappelijke sociologie nog onvoldoende ontwikkeld is, zal het toekomstgerichte sociale

¹ Zie de Valk, 1980 212, Hassard, 1993 14

² Daar waar we wellicht geneigd zijn te spreken over mechanisch, schrijft Durkheim over organisch. Dit taalgebruik neemt Durkheim van Comte over. Hij citeert Comte ergens in verband met de problematiek van de arbeidsdeling "Het is de voortdurende verdeling van verschillende menselijke werkzaamheden, waaruit de maatschappelijke solidariteit voornamelijk bestaat en die de primaire oorzaak wordt van de toenemende omvang en ingewikkeldheid van het maatschappelijke organisme" Comte, geciteerd in Durkheim, 1969 65. Van mechanische solidariteit is bij Durkheim sprake, wanneer er weinig arbeidsdeling is en waar mensen op vanzelfsprekende 'mechanische' wijze aan elkaar 'klitten', gestuurd door de traditie. Van organische solidariteit is sprake wanneer er arbeidsdeling is en ongelijke mensen samenklitten omdat zij gezamenlijk in een systeem van arbeidsdeling met elkaar moeten omgaan. Vgl. Zijdeveld, 1988 117.

³ "essentieel kenmerken van de menselijke natuur [zijn] dezelfde bij alle burgers" "ze [zijn] onbegrensd, voorzover ze van het individu alleen afhangen. Op zich zelf, afgezien van elke uitwendige kracht die haar reguleert is onze ontvankelijkheid een afgrond zonder bodem, die door niets kan worden opgevuld" Durkheim, 1969 143. Vgl. Zijdeveld, 1974 79, en van der Loo & van Reyen 1993 92.

⁴ "Een natie kan zich slechts handhaven als tussen de staat en de enkeling een hele reeks secundaire groepen staat, die dicht genoeg bij het individu staan om hem met kracht binnen hun invloedssfeer te trekken en hem aldus in de algemene maalstroom van het maatschappelijke leven mee te nemen. We hebben aangetoond hoezeer de beroepsgroeperingen geschikt zijn om die rol te vervullen, en dat zelf alles ze ertoe voorbestemt" Durkheim, 1969 166. Functies die tot die beroepsgroepen horen zijn o.a. opstellen en toepassen van regels m.b.t. de beroepen (de 'eigenlijke professionele functies'), bijstandverlening, educatieve functies en concerten, toneelvoorstellingen enz. o.c. 164, 165. Zie ook p. 140.

⁵ Zie. Touraine, 1992: 153, 171

handelen nog inadequaat blijven.¹ Ook bij Durkheim is dus de tendens aanwezig het probleem van het voortbestaan van de samenleving te identificeren met het probleem van het praktisch doorvoeren van inzichten van de empirisch rationele sociologie.²

Weber

Bij Weber zijn diepgaande en brede reflecties aan te treffen op vrijwel alle menselijke of maatschappelijke terreinen, zoals (empirische) wetenschappen, zingevingsvragen, ethiek en maatschappelijke ontwikkelingen. Op al deze terreinen constateert hij in de westerse samenleving een proces van rationalisering, dat hij nader omschrijft als specialisatie, bureaucratisering, verzakelijking, "Entzauberung".³

De term 'Entzauberung' ontleent Weber aan Schiller.⁴ Entzauberung houdt in het proces van het maatschappelijk verdwijnen van het geloof in een kosmische orde als een zingevende instantie voor het menselijke leven. De hoogste en subliemste waarden hebben zich teruggetrokken uit het openbare leven, met als gevolg een verlies van zinbeleving.⁵ De wereld wordt in dit proces slechts een domein van te beheersen materiaal of middelen.⁶

Een belangrijk gebied van rationalisering (of modernisering) is dat van samenlevingsverbanden. Rationalisering van handelen binnen deze verbanden betekent vooral: handelen gebaseerd op een vooraf bedacht plan, waarin mogelijkheden en middelen rationeel bepaald zijn omwille van het (collectief) realiseren van een gesteld doel.⁷ In dit verband dient Webers begrip van bureaucratie te worden begrepen. Opgemerkt moet worden, dat voor hem de bureaucratie één van de vele mogelijke vormen van maatschappelijke organisaties is. Maar binnen de westerse rationalisering is zij de meest rationele.⁸ In de volgende paragraaf zal ik deze organisatieopvatting nader uitwerken.

In de organisatie-theorie speelt Webers begrip van 'ideaaltype' van de bureaucratie een belangrijke rol.⁹ Dit ideaaltype is een denkconstructie. Het is geen resul-

¹ Hassard, 1993 14 e v

² Ik druk mij hier voorzichtiger uit, omdat er in het werk van Durkheim ook andere tendensen bestaan, die een dergelijke identificatie niet impliceren. Vgl. Giddens, 1994 41, 1995 78 e v, 116 e v. De hier beoogde identificatie is bij Durkheim in de volgende citaten merkbaar: "Een heel systeem van voor het normaal functioneren van het gemeenschapsleven noodzakelijke instanties ontbreekt ons. Een dergelijk gebrek in de structuur van de samenleving is . . . een ziekte van het geheel die het totale organisme aantast en dus zal de poging die ten doel heeft er een eind aan te maken beslist de meest diepgaande gevolgen hebben. De algemene gezondheid van het maatschappelijke lichaam is ermee gemoeid." De sociologie is hier de 'medische' wetenschap. "Het streven van de sociologie moet er dus voornamelijk opgericht zijn, de verschillende eigenschappen van het milieu te ontdekken, die invloed kunnen uitoefenen op het verloop van de sociale verschijnselen." Durkheim, 1969 167 resp. 90. Met "milieu" bedoelt Durkheim het "inwendig sociaal niveau" van de samenleving, waarvan de morfologie dezelfde is als die van fysiologische verschijnselen (o.c. 89, 90).

³ Zie de Valk, 1980 211, 216.

⁴ O.c. 219.

⁵ O.c. 223.

⁶ Taylor, 1992. 500.

⁷ Braam, 1980 187.

⁸ Parsons, in Weber, 1947, p. 31, Vgl. Clegg, 1990 27 e v.

⁹ Voor de klassieke organisatiekunde resp. klassieke organisatie-theorie geldt dit evenwel niet. Zie het onderstaande.

taat van abstractie van een voorgegeven sociale werkelijkheid. Het heeft als zodanig geen betrekking op het algemene dat in verschillende waarneembare verschijnselen aan te treffen is. Het ideaaltipe is een min of meer vrij geconstrueerd beeld, waarin zowel elementen van de werkelijkheid als van de vrije verbeelding kunnen voorkomen.¹

Dit begrip van ideaaltipe heeft organisatiethoretisch en sociologisch tot veel verwarring geleid, welke mijns inziens voortkomt uit het feit, dat in dit begrip de boven beschreven instrumenteel-technische, de wetenschappelijke niveaus enerzijds en verschillende normatieve niveaus anderzijds samenkomen. De verwarring ontstaat wanneer hier onvoldoende onderscheidingen worden aangebracht.

Het ideaaltipe van de bureaucratie kan beschouwd worden als een geheel van richtlijnen (normen) volgens welke rationele, efficiënte organisaties zijn te construeren. Hierin is sprake van het eerste niveau van de normatieve vraagstelling.

De wetenschappelijke benadering is bij Weber waardevrij.² In termen van het zojuist gestelde: de waarde van het instrumentele handelen als zodanig volgt niet uit de wetenschap. In de waarde vrije wetenschap treedt het ideaaltipe op als analytisch instrument, als technische maatstaf waaraan een onderzochte empirische organisatie werkelijkheid kan worden afgemeten.³ De waarde van het ideaaltipe is de waarde van een onderzoeksinstrument. Ten behoeve van objectieve kennisverwerving is het ideaaltipe een inhoudelijk oriëntatiepunt om te komen tot empirische onderzoeksvragen (tweede en eerste niveau van de normatieve vraagstelling).

Webers cultuuranalyse beweegt zich echter vooral op het derde niveau van de normatieve vraagstelling. In zijn onderzoek naar de waarden die aan de westerse rationalisering ten grondslag liggen concludeert hij dat hierin de rationalisering of instrumentele rationaliteit zelf doel is geworden (zie boven; in hoofdstuk vier wordt hier dieper op ingegaan). In zoverre drukt het ideaaltipe een waarde uit, namelijk die van de westerse rationaliteit als zodanig. De bureaucratie als organisatievorm is in de sociale werkelijkheid een wellicht beperkte of partiële vorm van deze instrumentele rationaliteit, en is daarom waardevol. Het ideaaltipe van de bureaucratie drukt de waarde van de instrumentele rationaliteit in sociaal verband 'ideaal' uit. Webers cultuuranalyse kan daarom gezien worden als een poging om tot inzicht te komen in de wijze waarop het probleem van voortbestaan en ontwikkeling van de westerse samenleving geworden is tot een probleem van instrumentele rationaliteit.

Conclusie

Comte, Durkheim en Weber behoren tot de belangrijkste denkers die oog hadden voor de sociaal-maatschappelijke veranderingen van de modernisering, rationalisering of, meer specifiek, de industrialisering. Opvallend bij deze auteurs is een ineenstrengeling van de instrumenteel-technische of wetenschappelijke met een normatieve benadering. Bij Comte en Durkheim staat de waarde van het leven en overleven van de samenleving of de maatschappij centraal: deze waarde treedt

¹ "Sie [ideaaltypen] stellen dar, wie ein bestimmt geartetes, menschliches Handeln Ablaufen würde, wenn es streng zweckrational [instrumenteel-rationeel], durch Irrtum und Affekte ungestört, und wenn es ferner ganz eindeutig nur an einem Zweck (Wirtschaft) orientiert wäre. Das reale Handeln verläuft nur in seltenen Fällen ... und auch nur Annäherungsweise so wie im Idealtypus konstruiert". Weber, 1976: 4; zie ook p. 14-15. Vgl. verder: Braam, 1980: 178.

² Hij stelt: "dass es niemals Aufgabe einer Erfahrungswissenschaft sein kann bindende Normen und Ideale zu ermitteln, um daraus für die Praxis Rezepte ableiten zu können". Weber 1973: 149.

³ Braam 1980: 178.

op als hoogste doel. Met het oog op dit doel worden onderzoeksvragen opgesteld voor empirisch sociologisch onderzoek, waarvan de resultaten dienen te worden toegepast ten behoeve van de realisering van deze waarde van overleving. De sociologie betreft weliswaar een 'waardevrije' activiteit op zoek naar objectieve gegevens en wetmatigheden, maar een normatief gezichtspunt bepaalt de zin of betekenis van deze benadering. In het verlengde hiervan wordt de instrumenteel technische benadering beschouwd: zij dient tot het vervolmaken, handhaven of construeren van het sociaal maatschappelijke bestaan via toepassing van resultaten van de sociologie. Bij Weber ligt de situatie anders. Als wetenschapper onderhoudt hij zich ten aanzien van deze waarde van een oordeel, maar constateert in de moderne cultuur de eerste waarde van de realisering van de wetenschappelijke en instrumenteel technische of functionele rationaliteit. Wetenschap zelf, het construeren van organisaties in de samenleving en de organisaties zelf (bureaucratieën) zijn manifestaties van deze waarde. Gevolg is volgens Weber overigens wel, dat deze organisaties onverwoestbaar zijn; hun voortbestaan is hiermee gegarandeerd.¹

Er blijken bij deze grondleggers van de sociologie twee niet-identieke eerste waarden ten grondslag te liggen, die onderling nauw blijken samen te hangen: het overleven van de samenleving (Comte en Durkheim) en de instrumentele rationaliteit (Weber). De relatie tussen beide denken ze in tegengestelde richtingen. Comte en Durkheim zetten de instrumentele rationaliteit in omwille van het voortbestaan van de samenleving, terwijl bij Weber de inzet van de instrumentele rationaliteit omwille van zichzelf plaatsvindt, met als gevolg, dat de resulterende 'producten' onverwoestbaar blijken.

Er is bij alle drie daarom (op verschillende manieren) een identificatie aan te treffen van het probleem of de waarde van voortbestaan van samenlevingsverbanden met het probleem van wetenschappelijke en/of instrumentele rationaliteit. Voortleven, voortbestaan kan kennelijk geïdentificeerd worden met instrumentele rationaliteit.

Is deze identificatie triviaal, of juist niet? Het is nog te vroeg om hierop in te gaan.

Organisatie als gesloten systeem

Verschillende onderzoekers hebben organisaties begrepen als gesloten systemen.² Kenmerk van deze benadering is, dat de organisatie als 'self sufficient'

¹ Hierbij moet opgemerkt worden, dat Weber zelf ambigu is geweest ten aanzien van deze moderne waarde. Hij ziet de Entzauberung als onomkeerbaar, waar een hoge prijs voor wordt betaald: de noodzaak tot een persoonlijke en subjectieve stellingname. Vgl. De Valk, 1980: 222 e.v., zie ook hoofdstukken vijf en zes.

² Ik gebruik hier de term 'gesloten' in een andere betekenis dan gangbaar is geworden in de systeemtheorie. Daar drukt geslotenheid uit, dat er geen uitwisseling met de omgeving plaats vindt ("We term a system 'closed', if no material enters or leaves it," Bertalanffy, 1968: 128). Vanuit deze betekenis van geslotenheid bezien zijn organisaties waarschijnlijk nooit begrepen als gesloten systemen. De betekenis van het begrip geslotenheid die ik hier voor ogen heb houdt verband met de aard van het organisatiedoel. Dit is hier voorgegeven, omlynd, en in deze zin gesloten. Deze betekenis van geslotenheid is volgens mij gangbaar in de organisatie-theorie, bijvoorbeeld bij Mintzberg, wanneer hij t.a.v. "closed systems" stelt dat "its goals are well defined and operational, its environment simple and stable, its technical system frequently mass output and its operating tasks routine and unskilled" (1983: 336). Er is dan nadrukkelijk een interactie met de omgeving: een gesloten systeem neigt (bij Mintzberg) zijn omgeving onder controle te willen brengen omwille

wordt opgevat.¹ Alle aandacht komt hier te liggen op het intern functioneren van de organisatie en het gebruik van rationele modellen. Het is vooral Weber geweest, die met zijn ideaaltype van bureaucratie de organisatie als gesloten systeem heeft beschreven. Dit ideaaltype heeft in de organisatietheorie een belangrijke en inspirerende functie vervuld.² Zo hebben Blau, Harrison, Gouldner, Pugh, Hage & Aiken, Hall, Stinchcombe, Udy, Etzioni, Litwak, Perrow, Crozier, Touraine zich door dit ideaaltype laten inspireren.³

Voor Weber is de bureaucratie het meest rationeel. Zij vormt bij hem de eindfase van het moderniseringsproces in het westen. De bureaucratie is technisch superieur ten opzichte van iedere vroegere organisatievorm; zij is nauwkeuriger, sneller, duidelijker, berekenbaarder en zakelijker.

In de bureaucratie staan functies of specificaties afgeleid van vooraf gegeven organisatiedoelinden centraal. Functies worden precies omschreven, zijn hiërarchisch geordend en voorkomen willekeurig.⁴

De onderneming (in weberiaanse terminologie: de "kapitalistische bureaucratie") kan beschouwd worden als een bijzonder soort bureaucratie. Daar waar een bureaucratie als doelstelling heeft het beheersmatig realiseren van winst en rentabiliteit (dus: omzet, marge en winst) kan gesproken worden van een onderneming.⁵

Weber vergelijkt de bureaucratie met een machine.⁶ Zoals bij een machine het doel is voorgegeven is dit bij de bureaucratie ook. Haar rationaliteit bestaat erin dit gegeven doel zo efficiënt mogelijk uit te voeren. Naarmate deze rationaliteit in de bureaucratie is geëffectueerd, wordt de bureaucratie onverwoestbaarder.⁷

Er is hier een belangrijk verschil te constateren tussen Weber en Durkheim. Maatschappelijke stabiliteit komt bij Weber vooral tot stand via deze onverwoestbaarheid, arbeidsdeling en vereiste precisie van functioneren van de bureaucratie ("ein voll entwickelter bürokratischer Mechanismus").⁸ Durkheim daarentegen hoopt op stabiliteit van intermediaire organisaties (beroepsgroepen),

van zich zelf d w z zijn eigen groei en ontwikkeling (o c 339 e v) Een gesloten systeem in deze zin heeft een overeenkomst met een machine Ook zij is ontworpen voor een specifiek, omlijnd doel, bepaalde bewegingspatronen worden bijvoorbeeld voortdurend herhaald teneinde dit doel te realiseren, tot andere patronen is het niet in staat Reeds bij een machine vindt een uitwisseling plaats met de omgeving, bijvoorbeeld in termen van zuurstof, brandstof en warmte Verderop (m n in hoofdstukken vijf en zes) zal hierop worden teruggekomen

¹ "The organization is considered as sufficiently independent that its problems can be analyzed in terms of internal structure, tasks and formal relationships" Hassard, 1993 31

² D w z de organisatietheorie die op basis van empirische methoden het organisatieverschijnsel onderzoekt en waarbij het gaat om objectieve en geverifieerde waarheid Bij wat wel de 'klassieke organisatietheorie' wordt genoemd (zie onder) gaat het vooral om het vinden van universele principes ten behoeve van de organiserende activiteit binnen organisaties Hier is de invloed van Weber niet mogelijk of hooguit zeer beperkt geweest Er is in dit verband eerder sprake van klassieke organisatiekunde

³ Lammers, 1987 427 Des te opvallender is het daarom, dat Hassard in zijn studie (1993) nauwelijks inhoudelijk op Weber ingaat Te meer daar hij in dit werk de geschiedenis van de "orthodoxe systeemtheorie" binnen de organisatietheorie tracht te achterhalen.

⁴ "die Bürokratie [ist] rein an sich, ein Präzisionsinstrument, welches sehr verschiedenen, sowohl rein politischen wie rein ökonomischen, wie irgendwelchen anderen Herrschafts-interessen sich zur Verfügung stellen kann" Weber, 1976, 678, vgl: Braam, 1980 176, 181, 188, 189, 195, 200, van der Loo en van Rey, 1993. 136 e v..

⁵ Zie de Valk, 1980 214, 215

⁶ "Geronnener Geist ist auch jede lebendige Maschine welche die bürokratische Organisation mit ihrer Spezialisierung der geschulten Facharbeit, ihrer Abgrenzung der Kompetenzen, ihren Reglements und hiërarchisch abgestuften Gehorsamkeitsverhältnissen darstellt" Weber, 1971 332

⁷ "Ein einmal voll durchgeführte Bürokratie gehört zu den am schwersten zu zertrümmernden sozialen Gebilden" Weber, 1976, 668

⁸ Weber, 1976. 660, Durkheim zou hier spreken van organisch.

die een veel organischer (spontaner)¹ manier van functioneren hebben: naast de 'eigenlijke' activiteiten rondom het beroep bieden zij allerlei vormen van, ondersteuning educatie en recreatie. In termen van Durkheim: deze organisaties bieden een zekere mechanische solidariteit.

Een opvallend conceptueel en/of terminologisch verschil is dat waar Durkheim spreekt over 'organisch', Weber over 'mechanisch' spreekt. Verder ziet Weber vooral de maatschappelijke stabiliteit in de onverwoestbaarheid van de bureaucratische organisatievorm, terwijl Durkheim deze ook ziet in de meer informele betekenis van de intermediaire organisaties.²

De gesloten systeemopvatting van organisaties, zij het niet altijd in de vorm van de bureaucratie van Weber, is in het verleden doorgaans uitgangspunt geweest van theorievorming over organisaties. Met name geldt dit voor wat de 'klassieke organisatie-theorie' wordt genoemd.³ Auteurs die genoemd worden zijn naast Weber onder andere Smith, Babbage, Towne, Fayol, Taylor, Gulick. Haar wortels heeft zij in de industriële revolutie van de achttiende en negentiende eeuw. Succes van organisaties resulteerde uit goed georganiseerde productiesystemen, die machines aan de gang hielden en kosten onder controle. Organisaties moeten werken als machines, waarin mensen, kapitaal en machines als (vervangbare) delen functioneerden. Doel was "the best way to organize for production". De klassieke organisatie-theorie zoekt naar de beste manier van organiseren en baseert zich op de rationeel-wetenschappelijke universeel toepasbare principes.⁴ Hierbij moet opgemerkt worden, dat bij Weber de verabsolutering van de klassieke organisatie-theorie niet aanwezig is. Er kan bij hem alleen gesproken worden van de 'best way' in het kader van de westerse rationalisering.⁵

De volgende karakteristieken van de organisatie als gesloten systeem in de klassieke organisatie-theorie zijn te geven (Burns & Stalker (1961)).

Zij is geschikt in stabiele situaties.

Er is sprake van differentiatie van functionele taken, waarin de taken van de organisatie als geheel zijn opgesplitst.

Iedere individuele taak is abstract en wordt nagestreefd met technieken en doelen die men of meer los komen te staan van die van de organisatie als geheel. De functionaris neigt tot perfectioneren van de middelen in plaats van het realiseren van de organisatie-doelen.

Individuele taken op ieder niveau van de hiërarchie moeten worden samengevoegd door de 'naast hogere'. Tevens moet door deze laatste er op worden toegezien, dat de individu-

¹ Durkheim zou hier eerder spreken van mechanisch, ofschoon geen sprake hoeft te zijn van een collectief bewustzijn in traditionele zin

² Ik meen daarom dat er in Durkheim's werk een spanning is aan te treffen. Enerzijds gaat het hem om het voortbestaan van de samenleving veilig te stellen door toepassen van empirische geverfde principes en wetmatigheden uit de sociologie, terwijl anderzijds de noodzakelijke stabiliteit vooral wordt verkregen door de boven genoemde intermediaire organisaties. Ik leg hier zoveel nadruk op, omdat waarschijnlijk beargumenteerd kan worden dat deze intermediaire organisaties samenhangen met wat Schelsky de instituties van permanente reflectie heeft genoemd. Zie hoofdstuk vijf

³ Daar het in de klassieke organisatie-theorie ook of vooral ging om principes van organiseren ten behoeve van toepassing in organisaties kan ook van klassieke organisatiekunde worden gesproken

⁴ Zie Shafritz & Ott, 1987 21, 22, 98

⁵ Waarbij dus de vraag gesteld kan worden, of de moderne westerse samenleving geheel vanuit deze rationalisering kan worden begrepen. Hieraan kan worden getwijfeld (Giddens, 1994 5). Zo wijst Clegg op de positie van de Franse bakkers in de westerse samenleving. De specifieke ontwikkeling hiervan kan alleen worden begrepen vanuit het ingebed zijn binnen een geheel van waarden van de Franse cultuur (meer specifiek die van de Franse boeren, waar de waarde van de instrumentele rationaliteit niet tot doel in zich zelf zou optreden). Clegg, 1990 108 e v., 149 e v.

ele taken passen binnen zijn speciale (abstracte) taak van de totale taak van de organisatie.

Rechten en plichten verbonden aan iedere functionele rol zijn exact gedefinieerd.

De rechten, plichten en methoden worden vertaald in de verantwoordelijkheid van een functionele positie.

Er bestaat een hiërarchische structuur van controle, autoriteit en communicatie.

Relevante, actuele kennis is exclusief geconcentreerd aan de top van de hiërarchie. De hiërarchieke structuur wordt hierdoor versterkt.

Er bestaat een neiging tot verticale communicatie, d.w.z. tot communicatie tussen superieur en ondergeschikte.

Werkgedrag wordt vooral bepaald door instructies en beslissingen van superieuren.

Loyaliteit aan de organisatie zelf en gehoorzaamheid aan superieuren zijn voorwaarde voor het organisatie-lidmaatschap.

Er wordt een groter belang gehecht aan interne/lokale dan aan externe/cosmopolietische kennis, ervaring en vaardigheden.¹

Burns & Stalker spreken hier over de "mechanische" organisatie. Kenmerken van het ideaaltipe bureaucratie van Weber zijn hier herkenbaar (zoals opsplitsing in functionele formeel vastgelegde taken, hiërarchie, belang van autoriteit.). Het 'Scientific Management' kan als een specifieke uitwerking beschouwd worden van de klassieke organisatie-theorie of -kunde. Auteurs zijn: F.W. Taylor, Gantt, Gilbreth, Thompson. Het gaat in deze stroming vooral om het toepassen van organisatieprincipes en wetenschappelijke methodes in de uitvoering van de managementtaak. Een typische 'ingenieursaanpak' is kenmerkend; doel is het opvoeren van de productiviteit van de arbeid. Basisprincipe is het vinden en doorvoeren van "one best way to do a job". F.W. Taylor wordt als grondlegger beschouwd.²

Maar ook de zogenaamde 'managementproces-theorie'³ kan hier (gedeeltelijk) onder geplaatst worden. Deze theorie concentreert zich op de taak of het vak van de manager. H. Fayol kan als grondlegger worden beschouwd. Hij deelde de managementfunctie in in vijf 'essentiële' bestanddelen: "prévoir", voorspellen van de toekomst en het voorbereiden van de organisatie op de toekomst, "organiser", toekennen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden in een hiërarchische structuur, "commander", het op gang brengen en doen arbeiden van het personeel "coordonner", met elkaar verbinden, in eenheid samenbrengen en afstemmen van handelingen van het personeel, "contrôler", achteraf nagaan of de acties overeenkomstig gestelde regels zijn uitgevoerd.⁴

Het verschil tussen een machine en een organisatie is onder meer, dat de 'onderdelen' van het geheel geen materiële dingen zijn, maar mensen. Dit verschil komt tot uitdrukking in de Human Relations beweging. Deze kan als een tegenbeweging binnen de klassieke organisatie-theorie worden beschouwd. Auteurs zijn onder andere: Mayo, Roethlisberger, Dickson, Lewin. Kenmerkend is dat de mens in zijn werksituatie centraal komt te staan. Deze stroming is min of meer uit noodzaak geboren: zij is ontstaan vanuit de niet te onderdrukken of te negeren betekenis van de menselijke factor in het mechanisch functioneren van het systeem. Aspecten als persoonlijke aandacht, erkenning, vrijheidsbeleving, gevoel van controle, opgenomen zijn in een groep blijken invloed te hebben op

¹ Burns en Stalker, 1961: 119 e.v..

² Zie Keuning en Eppink: 1993: 465 e.v..

³ Zie Keuning en Eppink, 1993: 471 e.v..

⁴ O.c.: 472, 473.

de productiviteit. Historische naam op dit vlak hebben de Hawthorne onderzoeken van Mayo en Roethlisberger gemaakt. De inhoud van het werk blijft in deze onderzoeken grotendeels buiten beschouwing, evenals de organisatie zelf.¹

De gesloten systeemopvatting van organisaties is in de latere organisatietheorie sterk bekritiseerd. Zij zou krachtens haar geslotenheid en interne oriëntatie een "aberration" zijn. "Closed systems perspectives are associated with approaches which focus exclusive on maximizing the internal efficiency of the organization".²

Als reactie op de klassieke organisatietheorie onderscheiden Shafritz & Ott de neoklassieke organisatietheorie. "To a great extent, it was a 'anti school'".³ Auteurs zijn onder andere: Simon, Selznick, Parson, Cyert & March. Zij kritiseerde en modificeerde op punten de klassieke organisatietheorie; zij gaf empirische kritiek op haar rationalistische aannames en paste resultaten toe van gedragswetenschappelijk onderzoek. De omgeving van organisaties werd belangrijk: organisaties zijn geen eilanden. Ook bestond aandacht voor het menselijke van organisatieleden. Organisatiedoelen hoefden niet samen te vallen met persoonlijke doelen van medewerkers. Mensen waren niet "simply a number of positions for management to control".⁴ Er bestaat ook oog voor de beperkte rationaliteit van mensen, wat gevolgen moet hebben op de wijze, waarop in organisaties beslissingen worden genomen.

"The neoclassical school played a very important role in the evolution of organization theory. Its writers provided the intellectual and empirical impetus to break the classical simplistic, mechanically oriented, monopolistic dominance of the field".⁵

In de gesloten systeembenadering van de klassieke organisatietheorie en -kunde speelt de normatieve dimensie van organisaties formeel geen rol. Toch speelt zij voortdurend materieel mee. In de organisatietheorie gaat het om de waarde van objectiviteit en rationaliteit van de wetenschappelijke methode. In de organisatiekunde wordt het verhogen naar rationele efficiency en effectiviteit vanzelfsprekend als goed nagestreefd. De als vanzelfsprekend aangenomen uiteindelijke waarde is daarom het voortbestaan en verbeteren van organisaties dat via toepassen van rationele methoden en principes kan worden bereikt. In de gesloten systeembenadering vindt een identificatie plaats van het probleem van voortbestaan en overleven van organisaties met het ontwikkelen en toepassen van universele, algemene wetenschappelijke wetten en principes. De Human Relations beweging kan worden beschouwd als een signaal, dat deze identificatie problematisch is.⁶

¹ Keuning en Eppink, 1993: 468 e.v.. Opmerkelijk is, dat Shafritz & Ott deze beweging geheel buiten beschouwing laten, terwijl zij in hun overzicht veel aandacht besteden aan kritiek op de principes van de klassieke organisatietheorie.

² Hassard, 1993: 32.

³ Shafritz & Ott, 1987: 101.

⁴ I.c.

⁵ I.c.

⁶ Er kan gezegd worden, dat de Human Relations beweging slechts bijkomende aspecten benadrukt, die als aanvulling kunnen worden gezien op de klassieke organisatietheorie. Één van de aspecten waarop in dit verband wordt gewezen vormt het simpele feit van aandacht voor mensen dat hun productiviteit verhoogt. Hierbij dient echter rekening gehouden te worden met het gegeven, dat aandacht een menselijk initiatief is, dat niet zinvol instrumenteel technisch realiseerbaar lijkt te zijn. Iets dergelijks geldt ook voor andere zaken die hierbij spelen, zoals grotere beleving van vrij-

Het is de benadering van de organisatie als gesloten systeem, waartegen Peters & Waterman zich expliciet verzetten.¹ Dit verzet maakt een belangrijk aspect uit van de aan het begin van dit hoofdstuk beschreven gebeurtenis. De bekritiseerde formele rationaliteit en de universele, instrumentele modellen zijn inderdaad basiskennmerken van de benadering van de organisatie als gesloten systeem. Bij Peters & Waterman is niet slechts sprake van een amendement van deze benadering zoals bijvoorbeeld de Human Relations beweging of de neoklassieke organisatieopvatting gezien kunnen worden.² Zij benadrukken chaos dynamiek enzovoorts en stellen daarmee een niet-rationeel en niet-modelmatig kenmerk als wezenlijke eigenschap van de 'excellente' onderneming. Het werk van Peters & Waterman kan daarom geïnterpreteerd worden als verzet tegen de identificatie van het probleem van overleven en succes van ondernemingen met het probleem van toepassen van universele rationale wetenschappelijke principes om te komen tot 'one best way of organizing'.

Organisatie als open systeem

De organisatie begrepen als open systeem benadrukt het gegeven, dat het van doorslaggevend belang is in een dynamische relatie te staan met de omgeving, wil de organisatie overleven.³ De organisatie staat hierbij niet alleen open ten opzichte van haar wisselende omgeving, maar ook van zichzelf:

*"It is open 'internally' in that interactions between components affect the system as a whole. The open system adapts to its environment by adjusting the structures and processes of its internal components"*⁴

In deze benadering worden organisaties geïnterpreteerd als open sociale, economische en technische (sub)systemen in een complexe omgeving. Begrippen van de algemene systeemtheorie van Bertalanffy worden in deze benadering op organisaties toegepast.⁵ Auteurs zijn: Katz & Kahn, Thompson, Kast & Rosen-

heid, eigenwaarde, ontstaan van loyaliteit en informele sociale relaties. Vgl. Keuning en Eppink, 1993: 469. Zie hiervoor ook de hoofdstukken vier en vijf.

¹ Peters & Waterman beschrijven aan het begin van hun studie over de weg waarlangs zij tot deze publikatie zijn gekomen. Naast gesprekken met mensen uit de 'praktijk' bezochten zij onderzoekers van bedrijfskundige praktijken. Hier ontdekten zij, dat bij hen dezelfde problemen (hoe blijf je flexibel, hoe behoudt je concurrentiekracht enz.) leefden als waar zij mee zaten. Hun bron bleek vooral te bestaan uit het werk van Mayo en Barnard. Over Mayo schrijven Peters & Waterman "aanvankelijk [was hij] een exponent van de rationalistische school maar eindigde in feite als een van haar critici", terwijl Barnard stelde dat het de "taak van de leider [is] de sociale krachten binnen de organisatie in goede banen te leiden en de aanwezige waarden te bundelen en te richten". (33, 34) Gemeenschappelijk aan deze bronnen is, dat zij "de gedachten aanvochten van Max Weber, die de bureaucratische organisatievorm had gedefinieerd, en Frederic Taylor, die ooit stelde, dat management tot exacte wetenschap kan worden verheven". Zie ook p. 120 e.v.

² Vgl. Hassard, 1993: 33 e.v..

³ Accent moet hier vallen op het begrip 'dynamisch', daar een gesloten systeem in boven genoemde zin eveneens een relatie met de omgeving kent. Deze relatie zelf is daar echter niet 'dynamisch', omdat zij in het functioneren van het systeem dezelfde aard blijft behouden. Bij een open systeem is dit niet meer het geval: de relatie zelf tot de omgeving is aan voortdurende verandering onderhevig. In de organisatie-theorie wordt dit dynamisch aspect van de relatie vooral beargumenteerd vanuit de veranderende omgeving van organisaties.

⁴ Hassard, 1993: 32.

⁵ Morgan, 1986: 45 e.v.; Strijbos, 1989: 89 e.v.; Hassard, 1993: 39.

zweig, Galbraith, Ackoff, Beer, Churchman, Emery, Trist, Rice, Katz, Kahn, Luhmann, Burns & Stalker, Thompson, Buckley, Boulding.¹ Nederlandse auteurs zijn: De Sitter, de Leeuw, In 't Veld.

De nadruk ligt op de betekenis van de omgeving waarbinnen organisaties functioneren, zoals klanten, toeleveranciers, concurrenten, maar ook wettelijke bepalingen, technologische ontwikkelingen en ethische standaards. De behoefte succesvol te opereren in verschillende omgevingen (bijvoorbeeld een technologisch dynamische omgeving) brengen organisaties ertoe verschillende structuren en strategieën aan te nemen. In het aanpassen van de structuur en strategie aan de omgeving ligt een belangrijke bron voor effectiviteit van organisaties.

Vanwege deze noodzaak tot aanpassing wordt in dit verband het organisme als metafoor voor een organisatie naar voren gebracht: zoals een organisme een functioneel geheel is in functionele relatie tot zijn natuurlijke milieu, is de organisatie dit ook ten opzichte van haar omgeving.²

Het aandachtsveld van de open systeem benadering van organisaties is evenals de klassieke organisatie-theorie geconcentreerd op de structuur van de organisatie, op de relatief stabiele relaties tussen posities en groepen van posities (units) waaruit een organisatie bestaat. De organisatie is ook hier een rationeel instrument of middel voor het bereiken van vastgestelde doelen.³

Deze nadruk op de invloed van de omgeving op de organisatie en de afhankelijkheid ervan brachten Kast en Rosenzweig tot "contingency views".⁴ Uitgangspunt van de contingentietheorie is:

"Al naar gelang hun structuur kunnen georganiseerde samenlevingsverbanden in het ene milieu beter dan in het andere tot een bepaald peil van doelmatigheid en/of doeltreffendheid komen".⁵

Auteurs van deze contingentieopvatting zijn: Burns & Stalker, Etzioni, Blau & Scott, Kast & Rosenzweig, Walker, Lorsch, Lawrence, Davis, Mintzberg, Woodward, J. R. Galbraith, Fiedler, Reddin. Verrijking van bestaande theoretische uitgangspunten vindt hier plaats onder het motto: situatie-afhankelijk. Er is op voorhand geen beste, voor alle situaties passende structuur of wijze van leiding geven aan te geven. Opvattingen zijn veelal gebaseerd op empirische onderzoeksresultaten.⁶

Het probleem van overleven van organisaties wordt in de open systeembenadering (inclusief de hiermee samenhangende contingentie opvatting) geïdentificeerd met het probleem bij gegeven omstandigheden de juiste structuur aan te

¹ Keuning en Eppink, 1993. 477 e.v.; Shafritz & Ott, 166 e.v.; 234 e.v., Pugh & Hickson, 1989 39 e.v.

² Hassard, 29-31, 41, 43.

³ "There is a 'best' structure for any organization - or at least a most appropriate structure - in light of its given objectives, the environmental conditions surrounding it (for example, its markets, the competition, and the extend of government regulation), the nature of its products and/or services (the 'best' structure for a management consulting firm probably is substantially different from that of a certified public accounting firm), and the technology of the production processes (a coal mining company has a different 'best structure' than the 'high tech' manufacturer of computer micro-components)" Bolman & Deal, geciteerd in Shafritz & Ott; 1987: 166, 167.

⁴ "Contingency theory is a 'close cousin' of systems theory in which the effectiveness of an organizational action is viewed as depending upon the relationship between the elements in question and all other aspects of the system - at the particular moment". Shafritz & Ott, 1987 258

⁵ Lammers 1987 435.

⁶ Shafritz & Ott, 1987: 234 e.v., Keuning en Eppink, 1993 480, de Leeuw e.a., 1992 B3/52, Lammers, 1993: 305, Penning, 1993 236 e.v., Hassard, 1993. 37 e.v., Morgan 1986 48 e.v.

nemen. Deze structuur kan via (voortdurend) wetenschappelijk onderzoek worden gevonden en geïmplementeerd.

Door de voortdurende verandering van de omgeving dienen organisatieprocessen zich telkens aan te passen. Maar veranderingen in processen kunnen slechts gedeeltelijk worden begrepen in termen van veranderende structuren. Daar organisaties uit mensen bestaan impliceert organisatieverandering tevens het veranderen van activiteiten van mensen in organisaties. De vraag op welke wijze mensen in staat zijn tot verandering, dat wil zeggen in staat zijn zich aan te passen aan de telkens veranderende eisen en hoe dit kan worden bewerkstelligd komt daarom centraal te staan. Mensen blijken een eigen inertie of motivatie te hebben.

Vandaar dat in samenhang met de opvatting van de organisatie als open systeem een beweging is aan te treffen, die hierop ingaat: het 'Revisionisme'. Onderzoek is hier gericht op het gedrag van mensen en de effecten ervan op alle aspecten van de organisatie. Dit gedrag heeft betrekking op menselijke houdingen, verwachtingen, waarden, spanningen en conflicten. Mensen worden begrepen als mondig, met een zekere eigen motivatie en hiermee moet rekening worden gehouden om deze noodzakelijke aanpassing in organisaties mogelijk te maken. De menselijke behoeftepiramide van Maslov, die via basale behoeften als voedsel, veiligheid uitmondt in het streven naar zelfverwerkelijking gaat in dit verband een belangrijke rol spelen in de poging het 'menselijk kapitaal' geschikt te maken voor de organisatie eisen (Human Resource Management (HRM)). Dit 'kapitaal' heeft kennelijk een eigen streven, dat niet zonder meer samenvalt met dat van de organisatie.¹ Auteurs in dit verband zijn: Likert, Trist, McGregor, Blake & Mouton, Argyris, Schein, Herzberg, Fiedler, Silvermann.²

Het Revisionisme kan worden geïnterpreteerd als signaal van het problematisch karakter van de identificatie van het probleem van overleven en voortbestaan van organisaties met het probleem van voortdurende herstructurering van de organisatie, conform wetenschappelijk verkregen rationele structuren en ontwerpen bij

¹ In het denken over HRM is een opvallende spanning merkbaar. Enerzijds wordt HRM ingegeven om de vereiste organisatieveranderingen te bewerkstelligen. Het gaat dan om motivatie en deskundigheden te mobiliseren tegen de tijd dat ze nodig zijn. Er is sprake van een nieuwe zakelijkheid die "systematisch en planmatig de arbeid op het (te verwachten) werk wenst af te stemmen" (van der Zwaan, 1992: 6/6, 10/10, Vgl. ook Haselhoff, 1992: 62, van Houten, 1989: 111). Anderzijds gaat het om de gedachte, dat mensen eigen doelen, aspiraties en ambities hebben, waarvan het de taak van de organisatie en het management is deze tot hun recht te laten komen (Zie hoofdstuk drie en hoofdstuk zes). In hoofdstuk zes kom ik op deze spanning nog terug. Het gaat mij er hier om dat zowel in het Revisionisme als in het HRM de eigenheid van mensen aan de orde wordt gesteld (hetzij in termen van (complicaties veroorzakend) middel, hetzij als mogelijkheidsvoorwaarde van de organisatie, hetzij als 'doel').

² Pugh & Dickson, 1989: 151, van Zuthem, 1988: 14, Keuning & Eppink, 1993: 476. In dit perspectief moet de interpretatie van Sierksma inzake F. Taylor worden gezien. Standaardinterpretatie van Taylor is, dat hij bij een gegeven ontwerp van de arbeidsplaats alleen gericht zou zijn op verhoging van productiviteit van arbeidshandelingen, door deze qua beweging en tijd exact te analyseren en zo precies mogelijk aan arbeiders voor te schrijven. Een mechanisering van de arbeid zou zijn doel zijn. Dit beeld correspondeert met de gesloten systeembenadering. Vanaf ongeveer 1910 waren volgens Sierksma bedrijven genoodzaakt hun productieprocessen te 'revolutioneren' wegens concurrentiestrijd en een zekere individualisering van de markt. Op de werkplaats betekende dit een voortdurende verandering van het ontwerp van de arbeidsactiviteiten. Deze verandering kon alleen succesvol doorgevoerd worden, wanneer arbeiders hiertoe voldoende toegerust waren. Vandaar dat Taylor in het kader van arbeidsbeheer veel belang hechtte aan (individuele) scholing en het leren houden van verandering, afgestemd op de individuele kwaliteiten van de arbeider. Sierksma, 1990: 222, 242 e.v., 252, Vgl. Morgan, 1986: 30 e.v..

wisselende omgevingen van de organisatie. De eigenheid van mensen geeft kennelijk aanleiding tot een specifieke probleemstelling.

Excellente onderneming als organische organisatie

Lammers brengt de excellente onderneming van Peters & Waterman in verband met de organische organisatie van Burns & Stalker. Volgens hem is de excellente onderneming een organische organisatie,¹ hetgeen zou betekenen, dat de excellente organisatie als type organisatie reeds langer bekend is.

Burns & Stalker beschrijven de organische organisatie als volgt.

Zij is geschikt in veranderende situaties, waarin telkens nieuwe problemen en eisen ontstaan.

De speciale kennis en ervaring van mensen dragen bij aan de gemeenschappelijke taak van de organisatie.

Iedere individuele taak is realistisch, d.w.z. wordt gesteld door de totale situatie van de organisatie.

Voortdurende aanpassing en herdefinitie van individuele taken vindt plaats door interactie met elkaar.

Verantwoordelijkheid wordt niet gedefinieerd in termen van een beperkt veld van rechten, plichten en methoden.

Er bestaat commitment en betrokkenheid bij iedereen, welke uitgaat boven iedere technische definitie.

Er bestaat een netwerk-structuur van controle, autoriteit en communicatie. Sancties komen meer voort uit het gemeenschappelijke, organisatie-brede belang van overleving en groei van de organisatie. De contractuele relatie met een onpersoonlijke organisatie is hier minder van belang.

Alwetendheid is niet geconcentreerd aan de top. Relevante technische en commerciële kennis kan overal in het netwerk gelokaliseerd zijn. Zo'n plaats in het netwerk is dan het ad hoc centrum van controle, autoriteit en communicatie.

Communicatie is vooral horizontaal, en bestaat tussen mensen met verschillende functies. Er is meer sprake van een adviserende dan van een commanderende communicatie.

Er is sprake van een hogere mate van zelfstandigheid. Communicatie bestaat meer uit informatie en advisering dan uit instructies en doorgeven van beslissingen.

Commitment aan de taak van de organisatie en haar continuïteit wordt hoger gewaardeerd dan loyaliteit en gehoorzaamheid.

Er wordt groter belang gehecht aan kennis, ervaring en vaardigheden die gericht is naar buiten.²

Autoriteit is in de organische organisatie niet gebaseerd op hiërarchie, maar op "seniority", dit is degene die het meest capabel en het meest geïnformeerd is. In een organische organisatie verloopt de coördinatie van activiteiten minder via een commandostructuur. "Clarity and fixity" is hier afwezig. Belangrijker is hier een gedeeld geloof in waarden en doelen van de organisatie.

Waarom schrijven Burns & Stalker hier over een organische organisatie? Als ik het goed zie, dan spelen hier drie argumenten.

- Zoals een organisme in verschillende omgevingen adequaat kan reageren, kan een organische organisatie in telkens veranderende situaties haar interne struc-

¹ Lammers, 1988: 349.

² Burns en Stalker, 1961, 119 e.v..

tuur hierop afstemmen teneinde voor deze telkens veranderende omgeving adequate producten en diensten te leveren en zo te overleven.

- Zoals in een organisme de organen functioneel zijn ingericht voor het produceren van adequate reacties, worden leden van een organische organisatie gedacht als functioneel afgestemd ten einde deze voortdurende afstemming van de organisatie op de omgeving tot stand te brengen.
- Zoals in een organisme de organen spontaan en natuurlijk hun vereiste activiteiten verrichten, worden de activiteiten van leden van de organische organisatie gedacht als spontaan en natuurlijk uit hen voortkomend.

In meer algemene termen geldt, dat in een organisatie als organisme specifieke organisatiedoelen (omzet, toegevoegde waarde enzovoorts) ondergeschikt zijn aan de organisatie-als-doel.

In een organisme kan gesteld worden, dat er sprake is van een natuurlijk samengaan van het functionele (van het geheel en zijn organen) en het natuurlijke of spontane aspect. Dit geldt evenwel niet voor organisaties. Veeleer kan gesteld worden dat deze eenheid hierin veeleer als doel optreedt, dat gerealiseerd zou moeten worden. Dit samengaan is dan veeleer kunstmatig. Dit gegeven kwam boven tot uitdrukking in de vorm van het Revisionisme, als beweging van en behorend bij de opvatting van de organisatie als open systeem: mensen hebben een eigenheid (waarden, betrokkenheid, motivatie, zinsbeleving) die niet zonder meer samenvalt met het functionele aspect van de organisatie. Er doet zich dus een tegenspraak voor: in de open systeembenadering wordt deze natuurlijke eigenheid min of meer maakbaar gedacht, waardoor deze natuurlijkheid noodzakelijk kunstmatig is.¹

Er bestaan nu twee mogelijkheden: ofwel het eigene van mensen komt onder druk, omdat het eenzijdig beschouwd wordt vanuit de maakbare functionaliteit van de organisatie. Het samengaan is dan kunstmatig. Mijns inziens is dit de consequentie van de organisatie begrepen als open systeem, wanneer men zijn principes consequent doortrekt. In hoofdstuk zes zal dit zichtbaar worden gemaakt. Ofwel het eigene van mensen wordt als uitgangspunt genomen in het functioneren van organisaties. De vraag is dan in hoeverre de organisatie nog maakbaar functioneel kan zijn.²

Conclusie moet zijn, dat het beroep op de organische metafoor in de organische organisatie dubbelzinnig van aard is. Enerzijds kan het dienst doen als paradigma voor verdere voortzetting van de empirisch wetenschappelijke resp. rationeel

¹ In logische zin bestaat tussen natuurlijkheid resp. spontaniteit en functionaliteit overgens niet noodzakelijk een spanning, omdat er sprake kan zijn van functionele spontaniteit en spontane functionaliteit (beide begrippen spreken elkaar niet tegen). De basis voor spanning is gegeven, wanneer een natuurlijke (spontane) harmonie wordt verondersteld tussen natuurlijkheid en functionaliteit (beide begrippen veronderstellen elkaar niet noodzakelijk). Het is inderdaad zo, dat in een *organisme* deze harmonie tot op zekere hoogte aanwezig is (voorzover dit niet het geval is vormt dit mede een ingrediënt voor 'evolutie' van organismen). Wanneer in de organische metafoor van een organisatie ook in de laatste een dergelijke harmonie wordt verondersteld is de basis gelegd voor het manifest worden van de hier genoemde spanning.

² Doordat Hassard alleen oog heeft voor de eerste mogelijkheid en de tweede niet ziet, kan hij niet tot een adequaat begrip komen van de organische organisatie, waarin beide aspecten tegelijk een rol vervullen. Hierin ontgaat het moment van het natuurlijke, spontane hierin. Dit wordt duidelijk in zijn bespreking van o.a. het werk van Peters & Waterman (1993: 47). Hij komt niet veel verder dan te stellen, dat de "systems metaphor" ten grondslag ligt aan dit werk, dat geheel in termen van een functionele samenhang is gedefinieerd (vgl. o.c. 19).

instrumenteel-technische benadering van de organisatie. Anderzijds kan het dienst doen om spontane, natuurlijke processen in organisaties zichtbaar te maken, die per definitie niet maakbaar of instrumenteel technisch realiseerbaar zijn. Ook kan als conclusie getrokken worden, dat de organische metafoor misleidend is. Inderdaad is in een organisme sprake van een natuurlijk samengaan van functionaliteit enerzijds en spontaniteit resp. natuurlijkheid anderzijds. Het misleidende is dat de suggestie wordt gewekt dat dit natuurlijk samengaan als een natuurlijk en vanzelfsprekend gegeven kan worden beschouwd binnen organisaties. Hiermee wordt verbloed dat een organisatie een gevolg is van een reflectie op doelen en hieruit volgende keuzen.¹

Het zegt daarom niet zoveel, wanneer Lammers concludeert dat aspecten van de excellente organisatie van Peters & Waterman overeen komen met die van de organische organisatie van Burns en Stalker en hierin een voorloper ziet.²

De vraag is veeleer relevant hoe Peters & Waterman de excellente onderneming hebben begrepen als organische organisatie, uitgaande van het boven geanalyseerde dilemma.

'Excellente' onderneming en de contingentietheorie

Zoals boven aangegeven betekent de contingentietheorie een omslag in rationaliteit in het handelen in en denken over organisaties. Zij kan als consequentie gezien worden van het feit dat de organisatie niet meer begrepen wordt als gesloten maar als open systeem opgevat moet worden. Deze omslag wordt wel omschreven als een doorbraak in het bureaucratisch denken, voorzover er niet meer sprake is van een universeel recept voor het construeren van organisaties, onafhankelijk van iedere situatie of omgeving. De universaliteit verschuift naar een soort meta-niveau: per situatie en omgeving moet gezocht worden naar de beste manier van organiseren. Voorwaarde blijft dat bij gegeven omstandigheden er sprake is van een beste manier van organiseren, die door wetenschappelijk onderzoek bepaald en vervolgens 'geïmplementeerd' kan worden.³

Het werk van Burns & Stalker is volgens Lammers een 'eerste proeve' van contingentie-denken, terwijl het begrip contingentie door Lawrence en Lorsch gangbaar is geworden. Het contingentie-denken is de basis geweest voor een groot aantal empirische onderzoeken.⁴

¹ Zie van Zuthem, 1986 65 e v

² Lammers, 1993 359 Lammers wijst op nog andere voorlopers. Zo noemt hij in dit verband de "representatieve" organisatie van Touraine als ontwikkelde vorm van de normatieve organisatie. In dit type organisatie speelt met name bezieling en collectieve inzet een belangrijke rol. Het organisatiedoel is inspirerend voor organisatieleden. Daarnaast wijst Touraine op het mogelijk totalitaire karakter dat zo'n organisatie kan krijgen. Totale toewijding van organisatieleden lijkt vereist. Weinig égard zou bestaan voor oppositie. Ook bij Mintzberg is volgens Lammers een voorloper te vinden de missionaire organisatie. Kenmerkend is bij dit type (evenals bij de representatieve organisatie van Touraine) dat een 'set of beliefs' (bij Mintzberg 'ideologie' genoemd) het grondprincipe is. Opmerkelijk is in dit verband, dat Lammers hier geen melding maakt van het organisatietype 'adhocracy', dat eveneens bij Mintzberg is aan te treffen. Ook dit type dient - weliswaar in een andere zin - als voorloper te worden beschouwd. In hoeverre hier sprake is van een open systeem zal onder nog worden besproken. Als laatste voorloper van de excellente onderneming noemt Lammers de theorie Z van de Amerikanen Ouchi. Lammers, 1993 306, 307, 358

³ Eccles, 1992 117 e v., Morgan, 1986 47, 48, Lammers, 1993 305, Pennings, 1993 236

⁴ Lammers 1986 305, Thung 1993 96, Penning 1993 236

Lammers betreurt het dat Peters & Waterman geen aandacht schenken aan prominente auteurs, die de contingentietheorie verwoorden. Zodoende is niet te bepalen:

"...of zij - en zo ja, op welke gronden - deze benadering ten principale al afwijzen, dan wel van mening zijn dat in de moderne wereld de omstandigheden waaronder een mechanisch type organisatie gedijt bijkans verdwenen en daarom nauwelijks de moeite van het bespreken waard zijn".

Inmiddels zijn meerdere werken van Peters (en ook van Waterman overigens; ik baseer me evenwel met name op Peters) verschenen. Ook daarin wordt, voorzover ik heb kunnen nagaan noch op Burns & Stalker, noch op de contingentietheorie ingegaan.

De vraag van Lammers is dus niet direct te beantwoorden. Er kunnen wel indicaties voor een antwoord worden gedistilleerd.

Ten eerste verschilt de betekenis van de beheersing van processen van bedrijfsactiviteiten bij verschillende ondernemingen. Er zijn ondernemingsactiviteiten, waar deze beheersing van doorslaggevend belang is. Peters geeft als voorbeeld: Disney World. Handelen volgens procedures, regels is dan een must omwille van veiligheid en betrouwbaarheid. Een meer mechanische of gesloten (deel van de) organisatie kan dan noodzakelijk zijn om een goed geoliede machinerie à la Disney World mogelijk, veilig en opwindend te maken.² Dit duidt op een contingentie-benadering bij Peters.

Ten tweede is het inderdaad zo dat volgens Peters de omstandigheden waarin bedrijven verkeren (markt, concurrentie, technologie) dusdanig zijn, dat een rustige, stabiele, onveranderlijke mechanische, hiërarchische organisatie ineffectief is.³ Uitgaande van de contingentietheorie betekent dit, dat de condities van de omstandigheden, waaronder de organische organisatie effectief is, meer algemeen worden in de hedendaagse bedrijfsvoering en economie. In zoverre kan gesteld worden, dat Peters de contingentietheorie impliciet aanhangt, en daardoor juist (omdat de algemene omgeving dit eist) de organische organisatie benadrukt. Maar tegelijk moet gesteld worden, dat het Peters & Waterman in hun werk er niet om gaat een verslag te geven van een empirisch onderzoek naar typen organisaties en hun omgevingen. Het gaat hen niet om bijvoorbeeld een correlatiestudie tussen omgevingsfactoren en typen van organisaties, maar om de innerlijke logica van hedendaags excellent ondernemen. Zij leveren van hieruit kritiek op het rationele model, op de verabsolutering van de functionele of instrumentele rationaliteit, de "machine zonder mens"-rationaliteit.⁴

¹ Lammers, 1993: 306.

² Vgl. Peters 1992: 779.

³ O.c.: 14, 538, 851.

⁴ Peters & Waterman, 1982: 20, 60. Deze 'innerlijke logica' zal in hoofdstuk zes nader onderzocht worden. Zij blijkt samen te hangen met een intrinsiek zinvolle samenhang die binnen hedendaagse organisaties geconstateerd kan worden, en die door de organisatiekunde tot uitdrukking wordt gebracht (zie hoofdstuk drie). Deze samenhang duidt op een openheid, die niet in termen van een open systeem (zoals boven is gedefinieerd) kan worden gedefinieerd (zie hoofdstuk zes). Opgemerkt moet worden, dat er sprake is van een tweeledige kritiek in de hedendaagse organisatiekunde, die voortdurend door elkaar blijkt te lopen. Enerzijds bestaat kritiek op het gesloten systeem. Deze kritiek wordt ingegeven vanuit een noodzaak van de organisatie haar doelen enz. aan te passen aan de omgeving. Vooral de verstening van formele organisatieprincipes wordt dan bekritiseerd. De organisatie als open systeem vormt dan de juiste alternatieve benadering. Anderzijds bestaat kritiek op de formele rationaliteit als zodanig. Bekritiseerd worden dan zaken als afstandelijkheid, functionaliteit, abstractie, formaliteit enz. als zodanig. Deze begrippen zouden dan het spe-

Hoe verhoudt zich nu deze kritiek van Peters & Waterman tot de contingentietheorie? Tot op zekere hoogte is er sprake van een parallel. Ook zij ontkennen dat er één beste manier van organiseren is, en dat die manier via systematisch wetenschappelijk onderzoek kan worden bepaald.¹

Maar de kritiek heeft bij Peters & Waterman een andere betekenis. Zij heeft niet primair betrekking op de wijze waarop wetenschappelijk onderzoek al of niet dient te worden uitgevoerd. Veeleer heeft zij betrekking op het praktisch handelen zelf binnen ondernemingen. Volgens hen betekent deze kritiek, dat het instrumenteel-technisch denken en handelen in termen van structuren en modellen vervangen moet worden door een andersoortig denken en handelen. Zoals zij het verwoorden: het gaat om denken en handelen, dat 'betekenis schept en inhoud geeft aan het leven'.

"In ons hart weten wij allemaal, dat er veel meer nodig is, om de vitaliteit en slagvaardigheid van een grote organisatie te handhaven dan enkel door beleidsverklaringen, strategieveranderingen, plannen, budgetten en organisatieschema's kan worden uitgedrukt. Maar in de praktijk gedragen we ons vaak alsof dit alles ons onbekend is. Wanneer wij willen veranderen, knutselen we aan de strategie. Of we wijzigen de structuur. Misschien is nu de tijd aangekomen om ons gedrag te herzien".²

Vanuit deze optiek kan niet gezegd worden dat hun boek een toepassing is van de contingentietheorie, noch dat er sprake is van theorievorming in dit kader. Er vindt veeleer een kritiek plaats op de rationeel wetenschappelijke en de instrumenteel-technische benadering als zodanig. In deze zin hebben zij ook kritiek op de contingentietheorie.

Peters & Waterman bekritisieren hiermee de identificatie van het probleem van voortbestaan en 'succes' van ondernemingen met het probleem en de mogelijkheid van het toepassen van rationeel wetenschappelijke inzichten of principes. Hierbij is het om het even of het gaat om universele principes of om zich bij gegeven omstandigheden telkens wisselende principes. Het centrale punt is hier de formele rationaliteit als zodanig die bekritiseerd wordt als instrument voor de verwerkelijking van het doel van succes en continuïteit. Negatief geformuleerd maakt de chaos en turbulentie van de omgeving van organisaties een dergelijke identificatie onmogelijk. Positief geformuleerd worden persoonlijke aspecten (ervaren zin, interpersoonlijke contacten enzovoorts.) gezien als belangrijkste voorwaarden voor overleving. Deze voorwaarden wordt evenwel door deze identificatie buiten gesloten.³

cifiek menselijke karakter van organisaties niet tot uitdrukking brengen. Hiervoor komen dan zaken als betrokkenheid, waarde, zin enz. In hoofdstuk drie zal deze tweeledigheid nader zichtbaar worden. Het gaat er mij om te constateren, dat Peters & Waterman hier met de laatste kritiek voor ogen hebben, die dan eveneens van toepassing is op de organisatie begrepen als open systeem. Zie hiervoor ook het onderstaande.

¹ Zij verzetten zich hiermee evenals de contingentietheorie tegen een grondbeginsel van de klassieke organisatie-theorie. "that there is one best way to organize for production, and that way can be found through systematic, scientific inquiry". Shafritz & Ott: 1987: 21.

² Peters & Waterman, 1982: 31. Bij deze gedragsverandering gaat het dan kennelijk niet om een verandering, die via veranderingen van structuren wordt bereikt, maar om een verandering, die het gevolg is van een ervaring of schepping van zin of betekenis. De vraag is dan natuurlijk naar de oorsprong van dergelijke zin. Verderop zal blijken, dat in de organisatie-theorie om deze reden het begrip cultuur een rol gaat spelen.

³ Deze uitsluiting formuleren Peters & Waterman letterlijk, wanneer zij stellen dat rationeel in dit verband betekent: "het 'juiste' antwoord, minus allerlei lastige menselijke complicaties" (Peters & Waterman, 1982: 59, 60). Hun staan "succesvolle" ondernemingen voor ogen, waar "een theelep-

Hiermee is tegelijk de open gebleven vraag beantwoord van de vorige paragraaf. De 'excellente' onderneming kan dan wel als een organische organisatie worden begrepen, maar niet als een organisatie die instrumenteel technisch is voort te brengen, te besturen of te veranderen. In mijn terminologie betekent dit: de excellente onderneming wordt niet begrepen als open systeem. Peters & Waterman opteren voor de spontane en natuurlijke variant van de organische organisatie. Met als gevolg dat het probleem van (het beheersen van) functionaliteit - en dus dat van de nagestreefde overleving - als probleem moet gaan verschijnen.

Organisatie als non-systeem

Peters & Waterman leveren kritiek op de gesloten systeemopvatting van de klassieke organisatie vanuit een functioneel gezichtspunt. Hier is een waarde voorgegeven: de waarde van het overleven respectievelijk succes van de onderneming. Vanuit dezelfde benadering pleiten zij voor een organische organisatie.

Opvallend bij hen is, dat zij vooral de natuurlijke, spontane dimensie van de organische organisatie expliciet benadrukken. Hier ligt een belangrijk spanningsveld. Omwille van een economische, functionele noodzaak (slagvaardigheid ten behoeve van overleving) moet de organisatie intern vrij gelaten worden.¹ Boven kwam reeds de dubbelheid in het begrip 'organisch' aan de orde.

Deze spanning lijkt mij kenmerkend voor iedere opvatting van de organische organisatie. Ik vat deze spanning kort samen. Enerzijds is er sprake van een functionele samenhang, kenmerkend voor het organisme. De betekenis (of functie) van het deel (het orgaan) wordt bepaald door zijn relatie tot het geheel (gehele organisme). Dit geheel streeft vervolgens naar zelfhandhaving, door met de omgeving tot een zekere evenwichtsverhouding te komen. Anderzijds staat het begrip 'organisch' voor natuurlijkheid en spontaniteit van organisatieprocessen. De zojuist genoemde functionaliteit wordt dan als natuurlijk gegeven gedacht. In de organisatie-theorie gaan dan zaken als zin, betekenis, motivatie, ambitie, uit-

tje gezonde analyse [gecombineerd wordt] met een liter liefde voor het product" "Het analytisch instrumentarium is een -uiterst nuttig- hulpmiddel, maar je kunt er geen produkt mee maken of verkopen" (o.c. 61) Tenslotte nog een laatste citaat "De reden waarom zo veel Amerikaanse ondernemingen zich zo weinig aan producten en diensten laten liggen, is vermoedelijk dat ze zich ergens anders op concentreren Dit 'ergens anders' is een overmatig vertrouwen op analyses vanuit de ivoeren toren en op een overmatig vertrouwen in financiële kunstgrepen, hulpmiddelen die zo op het oog helpen risico's te vermijden, maar die helaas ook alle actie in de kiem smoren". (O.c. 68) De vraag die gesteld moet worden is of met deze kritiek op de rationaliteit iedere rationaliteit niet onmogelijk wordt Dit hoeft niet noodzakelijk zo te zijn, wanneer het volgende onderscheid wordt gehanteerd 1) de verabsolutering van de formele rationaliteit en 2) door zin aangestuurde formele rationaliteit Alleen als door zin aangestuurde rationaliteit blijkt formele rationaliteit zinvol, ofschoon tegelijk moet worden gesteld, dat er een grote rekbaarheid bestaat (zie hoofdstuk zes).

¹ Het is hier van belang het onderscheid voor ogen te houden tussen een redenering, die om functionele redenen (voortbestaan van organisatie) tot de conclusie komt dat de onderneming en haar handelingen 'spontaan' gedacht moet worden, en een redenering, die omwille van het streven tot voortbestaan besluit tot een functionele en/of instrumenteel 'maakbare' opvatting van de onderneming (vgl. de open en gesloten systeemopvatting) Beide redeneringen zijn mogelijk Niet zinvol is de redenering die omwille van het streven van voortbestaan van een onderneming *via de instrumentele rationaliteit* besluit tot haar spontane en natuurlijke karakter Het onvoldoende onderscheiden van deze redeneringen is een bron van verwarring in de organisatie-theorie en -kunde Zeer duidelijk komt dit tot uitdrukking in de spanning van de HRM, waar in een eerdere noot reeds sprake van was

daging, cultuur en waarden optreden als bron van deze spontaniteit of natuurlijkheid.

Deze dubbelheid en de hieruit volgende spanning gaat in het vervolg van de ontwikkeling van de organisatie-theorie een belangrijke rol spelen, zonder dat deze dubbelheid (voorzover mij bekend) nader wordt gethematiseerd.

Voorzover ik kan zien wordt via het gebruik van de organische metafoor door de organisatie-theorie en -kunde in het algemeen een beeld van de organisatie-werkelijkheid gepresenteerd, waarin veelal impliciet een veronderstelling wordt gemaakt over deze werkelijkheid. Deze houdt in, dat er een zekere natuurlijke harmonie tussen spontaan (natuurlijk) en (voor de organisatie) functioneel gedrag van mensen zou bestaan.¹ Deze veronderstelling is problematisch.

Inderdaad, in een organisme is sprake van natuurlijk, spontaan gedrag. Deze gedragingen komen van binnen uit het organisme, bijvoorbeeld vanuit het instinct. Hierdoor wordt bij het organisme tegelijkertijd een functioneel gedrag bewerkstelligd (gericht op zelfbehoud en dat van de soort).

Maar de vraag is, of op deze wijze het gedrag van mensen in organisaties adequaat is te begrijpen. Mensen worden dan noodzakelijk begrepen naar analogie van organen in het organisme 'lichaam', dat geheel gestuurd zouden worden door een hen bezielend functioneel instinct.² Echter, mensen zijn geen organen van een 'organisatie-organisme'. Een organisatie is geen organisme.

Hiermee wordt de vraag aan de orde gesteld op welke wijze in de organisatie-theorie, de organisatie-werkelijkheid kan worden begrepen of verondersteld.³ Kan er iets over de eigen aard en 'werkelijkheid' van de organisatie gezegd worden?

Mijn overzicht van definities van organisaties laat zien dat organisaties samenwerkingsverbanden zijn tussen mensen omwille van een bepaald (overeengekomen) doel.

Wat nu opvalt bij zowel de gesloten als de open systeembenadering is, dat de betekenis van het begrip organisatie gaat verschuiven. In algemene termen kan het resultaat van deze begripsverschuiving als volgt worden samengevat. Een organisatie brengt op een op bepaalde (gestructureerde) wijze een beoogd effect voort. Dit veronderstelt het verwerkelijken en handhaven van haar structuur. In

¹ Vgl Morgan, 1986. 39 e.v. In het HRM komt deze harmonie o.a. tot uitdrukking in de noodzaak dat mensen zich voortdurend aanpassen aan de veranderende eisen van de organisatie, wat tevens een uitdaging voor hen zou betekenen, waarin zij tot een hogere mate van zelfverwerkelijking kunnen komen. Vgl Keuning & Eppink, 1993. 294 e.v.

² Ik vermoed dat aangetoond kan worden, dat het frequent gehanteerde begrip van organisatiecultuur kenmerken vertoont van het begrip instinct van een organisme. Vgl Schein "Culture will be most useful as a concept if it helps us better understand the hidden and complex aspects of organizational life" "Culture somehow implies, that rituals, climate, values, and behaviours bind together a coherent whole" "If the culture is to have any utility it should draw our attention to those things that are the product of our human need for stability, consistency and meaning" (1992. 4, 10).

³ Deze veronderstelling zelf is niet primair object van de organisatie-theorie: het gaat om een min of meer impliciete veronderstelling. Het werk van Morgan (1986) kan in dit verband beschouwd worden als een poging tot bewustwording van manieren, waarop we de eigen aard van organisaties (kunnen) opvatten. Opvallend hierbij is (logisch gezien) dat hij de organisatie niet begrijpt via de metafoor van een mens of samenwerking van mensen (Het gaat toch om "understanding organizations" (o.c.: 12)). Waarschijnlijk komt dit, omdat hij een organisatie uiteindelijk beschouwt als een samenwerking tussen mensen, waardoor zo'n metafoor geen zin meer zou hebben (biedt geen toegevoegde waarde). Hoewel Morgan niet ingaat op dit punt is het voor zijn werk wel van betekenis de relativiteit en beperktheid van iedere metafoor heeft dan niet haar grond in het feit, dat er ook andere metaforen mogelijk zijn, maar in het feit, dat de organisatie-werkelijkheid anders van aard is dan ieder van de metaforen. Alleen wanneer men dit erkent kan een dreigend relativisme van gezichtspunten en opvattingen worden voorkomen.

de organisatie-theorie gaat deze veronderstelling dominant worden in opvatting van een organisatie: zij wordt begrepen als een verwerkelijking en handhaving van een structuur. Organisatieprocessen of de besturing ervan worden begrepen als processen die de betreffende structuur verwerklijken of handhaven.¹ Handhaving en voortbestaan van een concrete organisatie gaat betekenen: handhaven van een structuur of patroon. De verschuiving bestaat erin, dat er ten aanzien van een organisatie geabstraheerd wordt van concrete handelende en samenwerkende mensen die hierin een doel nastreven. Wat resteert is iets abstracts: een patroon of structuur dat/die zich realiseert of handhaaft. De betekenis van de mechanische en organische metafoor heeft dan betrekking op de wijze waarop deze verwerkelijking of handhaving van de structuur gedacht wordt. In de mechanische metafoor ontstaat deze verwerkelijking via een van buiten af gedachte ontwerper. Deze heeft een productiedoel, ontwerpt een patroon of structuur om dit te produceren en plooit vervolgens organisatieprocessen conform dit ontwerp op zodanige wijze, dat hierin dit patroon of deze structuur zich handhaaft.² Vanuit de organische metafoor wordt een beeld opgeroepen, waarin de organisatie uit zichzelf (vanuit haar natuur) haar structuur telkens aanpast in reactie op de omgeving, terwijl de concrete organisatieprocessen zich 'natuurlijk' aanpassen aan deze veranderende structuur.³

Vanuit de problematiek van ondernemingen kan het bezwaar worden aangetekend, dat in de analyse van deze begripsverschuiving niet naar voren komt dat het in de context van ondernemingen om geheel andere zaken gaat. Er lijkt hier geheel geabstraheerd te worden van het doel van organisaties. Het gaat toch om een eenheid van concrete productiedoelen, om financiële doelen, om winst, om verkoopbare producten en diensten, om verkoopinspanningen, enzovoorts? Pas in hun concrete onderlinge samenhang kan een onderneming toch slechts bestaan?

Dit kan zeker niet ontkend worden, maar het punt waar het mij om gaat is dat de opvatting van de organisatie als gesloten en open systeem impliciet de veronderstelling maakt dat deze doelen gerealiseerd kunnen worden via het realiseren van

¹ Deze organisatieopvatting is een specificatie van een werkelijkheidsopvatting die de mogelijke voorwaarde is van iedere systeemtheorie. Centraal in deze opvatting is, dat de 'werkelijkheid' wordt begrepen als een verwerkelijking van een patroon of structuur, hoe deze ook gedefinieerd moge zijn. Bij Bertalanffy bijvoorbeeld is deze werkelijkheidsopvatting aan te treffen. Uiteindelijk (d.w.z. in zijn algemene systeemtheorie) is deze structuur bij hem een geheel van mathematische relaties. "If an object is a system, it must have certain general system characteristics, irrespective of what the system is otherwise" (Bertalanffy, 1968, 85). Deze "characteristics" zijn geheel formeel te begrijpen en maken de "formal uniformity of nature" uit. (o.c. 63). Kortom, een geheel van formele wetmatigheden is het 'wezen' van een systeem, dus van de natuur en van iedere zelfstandige werkelijkheid.

² Het gaat in het realiseren dus om drie onderscheiden doelen die ook in een machine samengaan: 1) het specifieke doel waarom de machine of organisatie is ontworpen, 2) het functioneren conform dit ontwerp van de machine en 3) het handhaven van het geheel, waarin dit functioneren conform dit ontwerp plaatsvindt. Ten opzichte van de organisatieontwerper is sprake van een *uitwendige doelmatigheid*: organisatieprocessen worden geplooid omwille van een (productie)doel, dat buiten deze processen zelf ligt. Maar het organisatieontwerp is zodanig, dat de organisatie een *inwendige doelmatigheid* krijgt: binnen grenzen is zij zelfregulerend, in het functioneren conform het patroon is het tevens gericht op de zelfhandhaving van deze wijze van functioneren. Vgl. Karskens, 1991: 1-56. Dit laatste aspect (inwendige doelmatigheid) van organisaties wordt door hem niet genoemd.

³ Hiermee wordt de uitwendige doelmatigheid van de organisatieprocessen omgevormd tot een inwendige doelmatigheid. In het kader van organisaties als open systemen blijft echter een uitwendige doelmatigheid bestaan, die grond is van de boven genoemde spanning. Deze doelmatigheid vertoont een analogie met de uitwendige doelmatigheid van het ontwerp van een computer (in onderscheid van die van een machine). In hoofdstuk zes ga ik hier nader op in.

structuren en ontwerpen in 'maakbare' organisatieprocessen (werkzaamheid van middelen en activiteiten van mensen). Zo men wil, kan men zeggen dat ik hier ten opzichte van de concrete economische rationaliteit een meta-opvatting voor ogen heb over de aard van de werkelijkheid van organisatieprocessen (de zgn. algehele maakbaarheid ervan) waarin en waarmee men deze concrete doelen tracht te realiseren. De mogelijke kritiek dat geheel geabstraheerd wordt van de concrete economische problematiek is onjuist, omdat er niet sprake is van een abstractie, maar van een geïmpliceerde werkelijkheidsopvatting, die sturend is voor het verwerkelijken van deze concrete doelen. Wel is waar dat deze opvatting hierin niet expliciet aan de orde hoeft te komen.

De organisatie begrepen als open en als gesloten systeem houdt een begripsverschuiving in. Ten opzichte van de organisatie*werkelijkheid* (met name het handelen van mensen) houdt zij noodzakelijk een reductie, als het juist is dat de concrete samenwerking van mensen omwille van een doel niet begrepen kan worden als geheel van maakbare (organisatie) processen conform een (eventueel telkens wisselend) patroon of ontwerp.¹ Gevolg van deze reductie is dat het specifiek menselijke van de organisatie uit het oog wordt verloren.

Om deze reductie ongedaan te maken² moeten we terug gaan naar het oorspronkelijke begrip van organisatie en het uitgangspunt (weer) nemen in het gegeven, dat een organisatie een menselijke werkelijkheid is, waarin mensen concreet handelen en samenwerken omwille van een doel. Om deze reden stel ik daarom de volgende definitie voor: een organisatie bestaat uit mensen die samenwerken en handelen omwille van organisatiedoelen.³ De organisatiestructuur of -vorm en de instrumentele rationaliteit hebben een beperkte, genormeerde en een voor het handelen ondersteunende betekenis. Organizeerprocessen of de besturing ervan zijn vormen van menselijk handelen waartoe mensen gemotiveerd zijn en waarin zij kunnen worden aangesproken op hun verantwoordelijkheid en vermogens. Zolang deze mensen hun handelen en/of de organisatiedoelen als waardevol of zinvol ervaren, streven zij hierin tevens naar het voortbestaan van de organisatie.⁴

Een organisatie-theorie die dit laatste begrip van organisatie als uitgangspunt neemt kan een organisatie niet meer in eerste instantie begrijpen als maakbare verwerkelijking of handhaving van een patroon (of geheel van wisselende patronen). Zij doet dan afstand van de werkelijkheidsopvatting, die ten grondslag ligt aan de systeembenadering. Ik spreek daarom van een 'non-systeem' benadering.⁵

¹ In hoofdstuk vijf zal deze stelling worden beargumenteerd, d.w.z. de stelling, dat het interpreteren van menselijke handelen als processen van maken én als maakbare processen een reductie of vervalsing inhoudt van dit handelen

² Hierbij loop ik vooruit op de argumentatie van hoofdstuk vijf

³ Ik maak hier nog niet het onderscheid tussen de betekenis van 'zin' en 'doel'. In de uitwerking van deze organisatieopvatting (hoofdstukken vijf en zes) zal dit noodzakelijk blijken. Voorlopig is het voldoende om te stellen, dat doelen hier betrekking hebben op datgene, wat mensen in de organisatie waardevol vinden om na te streven resp. (men of meer) uit zich zelf zinvol vinden om te doen. Hieruit volgt overigens, dat organisatiedoelen en doelen die mensen stellen in het handelen niet identiek hoeven te zijn.

⁴ Het is nog te vroeg in te gaan op implicaties van deze opvatting. Uit de laatste zin kan reeds vermoed worden dat deze ver kunnen reiken, onder andere tot aan het voortbestaan zelf van organisaties

⁵ Ik gebruik hier bewust een negatieve formulering, omdat iedere positieve formulering een toedekkende functie dreigt te krijgen ten aanzien van het openbrekende karakter van het handelen. Dit punt zal met name in de hoofdstukken vijf en zes aan de orde komen. Zo kan de benaming 'crea-

Ik meen te kunnen laten zien dat belangrijke ontwikkelingen in de hedendaagse organisatietheorie in het teken staan van een opheffing van de boven genoemde reductie en waarin de organisatie weer zichtbaar wordt als een samenwerking van concreet handelende mensen.

In het onderstaande geef ik een zestal voorbeelden. Hierin wordt tevens zichtbaar dat het probleem van het overleven van organisaties niet meer kan worden opgevat als een probleem van instrumenteel-technische aard. Dit gegeven schept vervolgens de vraag hoe dan met het probleem van voortbestaan kan worden omgegaan. Het is daarom niet verwonderlijk, dat in de voorbeelden tendensen te bespeuren zijn weer terug te grijpen op de instrumentele rationaliteit.

Deze voorbeelden zijn:

- de adhocracy (Mintzberg);
- de benadering van de organisatie vanuit de cultuur;
- de politieke benadering van de organisatie;
- de individuele organisatie bij Starbuck;
- de chaostheorie van de organisatie
- de paradigmatische benadering van Hassard

De adhocracy van Mintzberg

Mintzberg benadrukt in zijn organisatietheoretisch werk een organisatietype, dat in sterke mate afwijkend is van met name de machine bureaucratie (de mechanische organisatie van Burns & Stalker).¹ Dit organisatietype noemt hij 'adhocracy'. De term 'adhocracy' is afkomstig van Bennis en Slater en wordt later gehanteerd door Toffler.²

De adhocracy kan omschreven worden als: gebrek aan structuur; chaos. Zij is voor Mintzberg favoriet. De structuur van de adhocracy is "zeer organisch"; zij kent weinig formalisering van gedrag. Coördinatie gebeurt niet via standaardisatie, formalisatie en maximaal mogelijke beheersing, maar via onderlinge afstemming. "Elk proces waarin denken en handelen worden gescheiden zou belemmerend werken op de flexibiliteit van de organisatie om creatief op haar dynamische omgeving te reageren". Strikte, geformaliseerde arbeidsdeling is niet mogelijk. Informatievoorziening is in hoge mate informeel en de structuur is flexibel; hierin gaat het niet om standaardisering van procedures en bekwaamheden. De adhocracy neigt tot een matrixstructuur: deskundigen kunnen in verschillende functionele eenheden zijn ondergebracht.

Het management besteedt in de adhocracy volgens Mintzberg weinig tijd aan het formuleren van expliciete strategieën. De adhocracy kan zich niet verlaten op een van te voren opgestelde, geplande strategie. Er is veeleer sprake van impliciete strategievorming; zij vormt zich in de activiteiten van de medewerkers zelf. De adhocracy functioneert daarom zonder centraal strategisch thema.³ Stimule-

tieve organisatie' (vgl. Broekstra, 1992) of creatief systeem er toe leiden, dat alle aandacht komt te liggen op 'technieken' voor het normaliseren van creativiteit ten behoeve van voor de organisatie gewenste doeleinden, waardoor de intrinsieke aard van creatief handelen eveneens uit het oog wordt verloren. Zie ook het onderstaande, hoofdstukken drie, vijf en zes.

¹ Mintzberg, 1983: 253-282; 1991: p. 202-224.

² Toffler 1970; vgl. Mintzberg, 1983: 149.

³ Mintzberg, 1991: 217.

ring en facilitering van dit proces wordt veelal gezien als de belangrijkste managementtaak.

Adhocratieën treffen we aan in dynamische en complexe omgevingen. Een dynamische, onvoorspelbare, turbulente omgeving vraagt om een organische structuur. Flexibel, organisch inspelen op vragen en behoeften uit de markt is dan de enige overlevingskans. Daarom is het in een adhocracy moeilijk een structuur lang vol te houden. Anderzijds is de neiging tot het formaliseren van gedrag altijd aanwezig: een adhocracy dreigt te bureaucratiseren, met als redenering: 'wat nu succesvol is, zal ook in de toekomst succesvol zijn.' Succes is in deze zin tevens motief tot ondergang.

Het belang van de adhocracy neemt toe.

"Tijdelijke adhocratieën worden in onze moderne samenleving steeds meer gemeengoed: de productgroep die een enkel toneelstuk opvoert, de commissie voor de verkiezingscampagne die een enkele kandidaat steunt, de guerrillagroepering die een bepaalde regering omverwerpt....".¹

Uit een machinebureaucratie kan een adhocracy voortkomen. Bijvoorbeeld, doordat de uitvoerende kern, het geheel van routinematige, primaire processen wordt geautomatiseerd. De 'technostructuur' (werkanalisten, planbureau en dergelijke) verliest dan voor een belangrijk deel haar inhoud, omdat de vereiste beheersing ingebouwd is in de machinerie zelf.

Werken met en in een adhocratie betekent omgaan met onduidelijkheid en onzekerheid. Criteria als instrumentele rationaliteit, formalisering, controle, beheersing om de beheersing, procedures, die 'clair et distinct' zijn, zijn niet normerend.² De adhocracy is daarom niet maximaal efficiënt, zij levert geen massaproducten of diensten en standaardisatie kan niet optreden. Het argument hierbij is functioneel: efficiency zou dan ten koste gaan van effectiviteit. Veelvuldige communicatie ten behoeve van probleemdefinitie, allocatie van deskundigheden, inhoudelijke problemen bij de uitvoering zijn in een adhocracy nodig. Zoals gezegd, de adhocracy heeft bij Mintzberg de toekomst. Zij is "het enige type, dat passend wordt geacht door hen, die ervan overtuigd zijn, dat organisaties democratischer en tegelijkertijd minder bureaucratisch moeten worden".³

Dit begrip van organisatie kan beschouwd worden als een opheffing van het in de vorige paragraaf besproken abstracte organisatiebegrip van de gesloten en de open systeembenadering. De adhocracy is niet een verwerkelijking van patronen of structuren; integendeel, patronen van werken ontstaan spontaan uit de activiteiten zelf, m.a.w. de organiserende activiteit valt samen met de georganiseerde.⁴ Bij Mintzberg wordt de organisatie zichtbaar als concrete vorm van samenwerking van mensen ten behoeve van het realiseren van organisatiedoelen, zoals oplossen van problemen van klanten, nieuwe mogelijkheden scheppen, maar ook de eigen continuïteit. Hierin is sprake van een (noodzakelijk) samengaan van drie factoren:

¹ O c 214

² O c 222, 223

³ O c 215

⁴ Dit geldt bij Mintzberg voor zowel de (altijd tijdelijke) structuur van de organisatie als voor de activiteiten van medewerkers zelf. Groepen mensen kunnen samen gaan werken en besluiten een 'projectgroep' te vormen met een nader te bepalen structuur. De (eventuele) structurering van activiteiten van de werkgroep hangt af van de te verrichten taak enerzijds en de vaardigheden van mensen anderzijds.

- de onderlinge afstemming van activiteiten ten behoeve van het realiseren van deze doelen;
- (zekere) gerichtheid op effectiviteit en efficiency van de activiteiten;
- optreden van spontaan handelen van medewerkers.

De organisatie-theorie staat nu voor het probleem op welke wijze dit organisatie-type onderzocht kan worden. Welke factoren geven richting aan activiteiten van leden van een adhocracy, wanneer een organisatiestructuur hiervoor niet geschikt is en handelingen zelf niet meer van te voren gestructureerd kunnen worden? Hoe kan worden omgegaan met het probleem van het voortbestaan van de organisatie?

Organisatiecultuur

Uitgaande van de organische organisatie van Burns en Stalker kan gezegd worden, dat mensen en hun (onbeheerste) samenwerking, kennis, waarden, en verwachtingen de belangrijkste 'resource' van de organisatie zijn geworden.

Auteurs die deze benadering verder hebben uitgewerkt zijn: Schein, Clark, Peters, Louis, Siehl & Martin.¹ Volgens Shafritz en Ott wordt deze stroming gezien als de meest controversiële binnen de organisatie-theorie, omdat zij is gebaseerd op aannames, die verschillen van die van de "mainline" stromingen binnen de organisatie-theorie.

Empirisch wetenschappelijk onderzoek wordt niet of nauwelijks geschikt geacht om organisaties te bestuderen vanwege de aard van de organisatiecultuur, welke het gevolg is van de specifiek menselijke wijze waarop mensen in organisaties actief zijn. In deze benadering zijn mensen altijd betrokken op waarden en overtuigingen enerzijds en op anderen anderzijds. Cultuur drukt dan vooral het geheel van deze waarden uit en de wijze waarop mensen met elkaar en met klanten omgaan.

Cultuur omvat veel ontastbare zaken als waarden, betekenissen, aannames, normen, patronen van denken en gedrag.

"Culture is to organization what personality is to the individual - a hidden yet unifying theme that provides meaning, direction and mobilization".

Het gedrag van een organisatie wordt bijna geheel bepaald door (vaak niet expliciet gekende) waarden, betekenissen en overtuigingen, in plaats van door rationele beslissingen op basis van formele regels.

"It is the unseen and unobservable force that is always behind organizational activities that can be seen and observed".²

Het probleem echter dat zich voordoet is dat (het overleven resp. succes van) de organisatie afhankelijk wordt van cultuur,³ waarvan de beheersing problematisch

¹ Shafritz en Ott, 1987: 373 e.v..

² Kilmann, geciteerd in: l.c. Vgl. ook: "From the organizational culture perspective, the personal preferences of organizational members are not restrained by systems of formal rules, authority, and by norms of rational behavior". (l.c.)

³ Vgl. de sub-titel van de verzamelbundel onder redactie van Swanink: "De harde gevolgen van de zachte factor". (1990)

is. Uitgaande van de instrumenteel technische benadering van de organisatiekunde heeft dit geleid tot pogingen de organisatiecultuur te beheersen. Op theoretisch niveau valt men dan weer terug op de open systeembenadering van organisaties.

Dit wordt zichtbaar in de manier waarop de organisatiecultuur wordt geïnterpreteerd. De systeembenadering doet (weer) haar intrede, wanneer gesteld wordt dat gedragingen "are controlled by cultural norms, values, beliefs and assumptions".¹ Hier gaat de cultuur de functie overnemen van de structuur van de organisatie; zij wordt het systeem van waarden. Het wordt dan de zorg van de organisatie deze structuur meer efficiënt te maken (gesloten systeem) of haar telkens aan te passen aan de omgeving (open systeem benadering). De cultuur van een organisatie wordt hier als een hefboom beschouwd voor het sturen van het gedrag van organisatieprocessen ten behoeve van het voortbestaan van de organisatie.

Vanuit de organische metafoor kan deze beweging als volgt worden beschreven. Bij Burns & Stalker treedt cultuur naar voren om de typisch menselijke natuurlijkheid en spontaniteit van de organische organisatie theorie tot uitdrukking te brengen.² Vervolgens wordt deze cultuur in samenhang gebracht met een systeem van gedeelde waarden. Op dat moment gaat het andere aspect van de organische metafoor een rol spelen. Zoals de organische vorm van een organisme het gedrag bepaald, wordt het systeem van waarden begrepen als een instantie, die het gedrag gaat bepalen van de leden van de organisatie. En vervolgens: zoals de organische vorm bepalend is voor het functionele gedrag van de organen, dient dit systeem van waarden zodanig te zijn, dat het gedrag van de leden functioneel is.³ Maar op deze wijze is wederom de boven genoemde spanning te constateren in relatie tot de natuurlijkheid en spontaniteit van de organische organisatie: het gedrag is zowel natuurlijk resp. spontaan als via een gewenste systeem van waarden functioneel te maken. Dit veronderstelt gelijktijdig en vanuit hetzelfde perspectief kunstmatigheid en natuurlijkheid of spontaniteit.⁴

¹ Shafritz & Ott, 1987: 374 Het gaat hier om het misschien subtiel lijkende onderscheid, tussen de opvatting dat 1) mensen in organisaties handelingen verrichten omdat zij dit belangrijk en zinvol vinden, tegenover de opvatting dat 2) mensen in hun handelingen beheerst of bepaald worden door een structuur, in dit geval van waarden of normen. Dit verschil komt evenwel neer op het verschil tussen de twee opvattingen over organisaties dat ik zojuist heb gemaakt. Van belang is het hier om op te merken, dat de tweede opvatting een sterke overeenkomst vertoont met wat Zijderveld in zijn cultuursociologie omschrijft als de traditionele institutie. Zie Zijderveld, 1988: 77 e.v. In het algemeen kan inderdaad gezegd worden, dat in de hedendaagse organisatie theorie en -kunde een neiging bestaat organisaties te begrijpen vanuit de wijze waarop traditionele instituten functioneren (inclusief het bijbehorende paternalisme (o.a. Quinn)).

² Voor zover ik heb kunnen nagaan gebruiken zij de term cultuur nog niet. Mateneel komt het onderwerp evenwel aan de orde, wanneer zij stellen: "The growth and accretion of institutionalized values, beliefs and conduct, in the form of commitments, ideology, and manners, around an image of the concern in its industrial and commercial setting make good the loss of formal structure". Merk op hoezeer in deze formulering de functie van de organisatiestructuur vervangen wordt door wat in de hedendaagse organisatie literatuur met cultuur wordt bedoeld.

³ Dit maakt, dat Hassard kan schrijven over een hernieuwde belangstelling voor het werk van Talcott Parsons (1993: 2) "It is the central value system which Parsons feels is the basis for social integration, for it regulates the wider society by defining its social values and normative expectations" (o.c. 23). Ook hier kan een associatie gemaakt worden met het begrip 'instinct' van een organisme, waar in het bovenstaande reeds op is gewezen.

⁴ Deze tegenspraak komt in de organisatie theorie of -kunde concreet naar voren in de vorm van twee tegengestelde stromingen. De eerste stroming stelt, dat de organisatiecultuur niet beheersbaar is (o.a. Senge, 1992: 215 e.v.). De tweede interpreteert cultuur bijvoorbeeld als een mentaal programma, dat dienovereenkomstig ook te programmeren is of zou moeten zijn, resp. als een geheel van te manipuleren krachten. Vgl. Hofstede, 1991: 4 e.v. Claus in Swanink, 1991: 46 e.v., Thøne,

Vanwege het doel van beheersing van de organisatie wordt een eerst gestelde natuurlijkheid en spontaniteit van organisaties genegeerd en omgezet in te beheersen en te controleren gedrag. Waarden, betekenis, de cultuur van organisaties wordt hiermee gereduceerd en verinstrumentaliseerd tot object van deze beheersing. Hier zou geconcludeerd kunnen worden dat dit een ethisch ontoelaatbare instrumentalisering is van mensen en hun waarden in organisaties. Maar daar gaat het me nu niet om, waar het mij hier om gaat is dat het natuurlijke of spontane gedrag van mensen in de organisatietheorie en -kunde om functionele redenen, omwille van het voortbestaan van de organisatie, *èn wordt bevestigd èn wordt genegeerd*. In hoofdstuk drie zal blijken dat dit een dubbelzinnigheid is die in de hele hedendaagse organisatiekunde is aan te treffen.

De politieke benadering

Deze benadering wijst op het verschijnsel van macht en politiek in organisaties. Basisaannamen van zowel de gesloten systeem- als de open systeembenadering, zoals het belang van formele autoriteit, organisatieontwerp, formele regels en rationeel gedrag, worden verworpen als naïef, onrealistisch en daarom van minimale praktische waarde. Een organisatie wordt gezien als een complex geheel van individuen en coalities met eigen belangen, waarden, overtuigingen en percepties. Deze coalities strijden voortdurend met elkaar om schaarse beschikbare bronnen binnen organisaties; macht en invloed zijn hierbij de belangrijkste wapens. Organisatiedoelen worden niet bepaald door diegene die een positie van formele autoriteit bezit, maar zij resulteren uit onderhandelingen tussen individuen en coalities. Formele autoriteit wordt slechts gezien als één van de vele bronnen voor macht in organisaties.¹ Auteurs zijn: Pfeffer, Mechanic, Jay, Moss Kanter, Mintzberg.

Mintzberg formuleert vier vraagstellingen van waaruit hij de politieke dimensie van organisaties benadert.

"First, how does the organization deal with multiple goals, or conflicting pressures? Second, are the goals independent variables? In other words, is the organization the instrument of some group - owners, society, or another group - which imposes goals on it, or is the organization a political arena in which individuals vie for power? Or is it perhaps a system unto itself, with its own intrinsic goals....."

Third, can organizations be said to have goals at all, or only their participants?

*Fourth, and the overriding question, how do all of the personal goals values, intentions, needs and expectations, of the individual actors get translated into organizational decisions and actions?"*²

in: Swanink, 1990: 55 e.v.. Weggeman schrijft over dit dilemma: "het expliciet en direct willen veranderen van 'de' organisatiecultuur getuigt van een gebrek aan realiteitszin of van een teveel aan ambitie. Het moet een geruststelling zijn erop te kunnen vertrouwen dat de cultuur zichzelf wel verandert als daar redenen voor zijn. Redenen die gevonden kunnen worden in wat managers en professionals voor elkaar en voor zichzelf belangrijk vinden om na te streven". Weggeman, 1992: 97. Doorgeredeneerd zou dan de conclusie kunnen zijn, dat er verder geen aandacht aan hoeft te worden besteed. Het probleem is echter, dat het voortbestaan of succes van ondernemingen volgens vele auteurs toenemend afhankelijk is of wordt van cultuur. Dan moet er wel aandacht aan besteed worden, maar dan is natuurlijk de vraag: hoe?

¹ Shafritz & Ott, 1987: 304 e.v..

² Mintzberg, 1983: 20; de benadrukking is die van Mintzberg.

De politieke dimensie van organisaties zal volgens Mintzberg in belang toemen samen met de betekenis van de adhocracy als organisatievorm 'van de toekomst.' Hij geeft hiervoor twee redenen. De eerste is, dat "the work processes are so much more fluid", op grond waarvan er meer mogelijkheden bestaan voor politieke activiteiten. Daar het werk vrijwel geheel via tijdelijke projectteams en wisselende deskundigen wordt uitgevoerd, bestaat er een grote neiging voordelen te halen uit ambigue situaties via het politieke spel. Vanuit de organisatie bezien is het dan van belang dat de "energies of the experts can be directed into pursuits of a collaborative and constructive nature,....".¹ De tweede reden is dat het proces van strategieformulering gecompliceerd is.

"Organizations using this structure do not so much have set strategies a priori - deliberate strategies - as they have fluid strategies that emerge from the consistencies in the stream of decisions coming out of their projects. This means, that anyone who has influence in a project has influence in strategy making. And in adhocracy that can mean everyone in the organization".²

Tegelijk waarschuwt Mintzberg voor de mogelijkheid van willekeur in machtsuitoefening door het management vanwege "the high level of fluidity". Vandaar, dat "somebody must try to bring some order to the whole thing....."

Voortbestaan van organisaties is hiermee een probleem geworden van politieke besluitvorming van belanghebbenden en geen probleem meer dat in termen van formele of instrumenteel-technische rationaliteit is te formuleren.

Starbuck's individuele organisatie

Wachtell, Lipton, Rosen & Katz, afgekort 'Wachtell', is een van de meest winstgevendende juridische adviesbureaus in Amerika. Het is in staat voortdurend hogere winsten te maken dan collegae in de branche, terwijl het bedrijf gangbare opvattingen over kentallen (gemiddelden) van bedrijven logenstrafft.³ Het kan als voorbeeld worden beschouwd van de 'excellente' onderneming van Peters & Waterman of van de adhocracy van Mintzberg. Starbuck tracht te onderzoeken wat de kenmerken zijn van dit bureau. Aan zijn benadering koppelt hij tevens wetenschapstheoretische overwegingen.

Starbuck benadrukt dat de kenmerken (en hun samenhang) van Wachtell in hoge mate Wachtell alleen betreffen.⁴ Hun succes is juist hun uniciteit en individualiteit. Om het karakter van deze individualiteit en uniciteit te bepalen hanteert hij de methode van vrije gespreksvoering. Iedere voorstructurering werkt hier belemmerend.

Het bureau Wachtell weet op unieke wijze mogelijkheden van de omgeving te exploiteren, het is voortdurend op zoek naar ongewone en interessante problemen. Opdrachten worden niet geaccepteerd omdat zij lucratief zijn, integendeel, primair moeten zij uitdagend zijn voor medewerkers. Routineactiviteiten worden daarom gemeden.

¹ O.c.: 404.

² O.c.: 405. Hier ligt m.i. de reden waarom Mintzberg het politieke begrip van 'democratie' verbindt met 'adhocracy'. Zie het bovenstaande.

³ Starbuck, 1993: 893-897.

⁴ O.c.: 888 e.v..

Het bureau gaat ervan uit, dat als iemand ergens echt goed in is, er altijd klanten voor zullen zijn. Winst wordt niet als doel gesteld. De vergoeding is veeleer een gevolg van het voordeel dat de klant geniet door de dienstverlening. Iedere opdracht is een individueel probleem en wordt als urgent beschouwd.

Om dit vol te houden is er bewust voor gekozen klein te blijven: informeel contact van iedereen met iedereen moet mogelijk blijven. Het bureau is als een grote familie, waarin per opdracht met een wisselend team gewerkt wordt. Iedereen voelt dat het bureau zorgt voor de medewerkers, ook voor die zaken die meer in de privé-sfeer liggen. Het kantoor is als een thuis, zodat er een versmelting plaats vindt tussen privé en zaak. Als een medewerker voor het bureau gaat werken, dan is het zijn/haar leven.

Wachtell kent weinig structuur; er is onduidelijkheid over de gevolgde strategie en over de vraag of er duidelijkheid moet komen. Het succes hangt in hoge mate af van niet na te bootsen opportunisme, individuele factoren, vermogen tot samenwerking, rijpheid en vermogen respect af te dwingen.¹

Starbuck koppelt aan deze beschrijving een wetenschapstheoretische kritiek van meer algemene aard. Zijn vertrekpunt hierbij is de aard van de ondernemingsactiviteit: het nastreven van doelen, die andere bedrijven niet of niet goed genoeg (kunnen) realiseren. Het gaat hierbij om het onderscheidende van de toegevoegde waarde. Diversificatie en individualisering van ondernemingen zijn daarom intrinsieke bewegingen en noodzakelijk om economisch te overleven. Wanneer dan gezocht moet worden naar eigenschappen welke succes bevorderen, dan moet naar het onderscheidende van ondernemingen gezocht worden, en niet naar het algemene, wat in iedere onderneming is aan te treffen. Hier ligt een belangrijke parallel met het begrip 'excellente' ondernemingen van Peters & Waterman. Ook deze ondernemingen zijn individueel (zie boven); om hen te karakteriseren moet dus naar datgene gezocht worden wat hen onderscheidt van andere ondernemingen en niet wat gemeenschappelijk is aan andere ondernemingen. Conclusie van Starbuck is, dat de vraag hoe organisaties individueel zich onderscheiden, wetenschappelijk even belangrijk is als de vraag in welke aspecten zij op elkaar lijken.²

De kritiek van Starbuck op de gangbare organisatie-theorie is tweeledig.³

Ten eerste heeft de organisatie-theorie eenzijdig oog voor algemene aspecten of gemiddelden van organisaties. Resultaten van sociale wetenschappen moeten generaliseerbaar zijn; zij moeten een brede toepasbaarheid hebben. Starbuck wijst in dit verband op het Aston-project (Pugh). Alleen die items werden onderzocht of kregen aandacht die betrekking hadden op alle onderzochte organisaties. Items die hieraan niet voldeden werden genegeerd. Het gevolg is een oppervlakkig resultaat of resultaten die reeds bekend waren, bijvoorbeeld, dat grotere organisaties de neiging hebben bureaucratisch te worden. Het interessante, unieke, het beslissende "unusual" valt hiermee door het raster. De kritiek op het boek *Excellente Ondernemingen* van Peters & Waterman, geleverd door onder andere Lammers en van der Zwan (zie boven) kan vanuit deze kritiek van Starbuck gerelativeerd worden.

Ten tweede wijst Starbuck op een vervalsende tendens in de sociale wetenschappen. Hij noemt hier drie elementen van kritiek. Ten eerste hangen onderzoeksresultaten sterk af van onbewuste subjectieve aannames, die ingebed liggen in de

¹ O.c.: 917.

² O.c.: 890.

³ O.c.: 889 e.v..

procedures om tot metingen te komen. Ten tweede wordt de wetenschappelijke waarde niet bepaald door waarheid of verkregen inzicht, maar door het correct uitvoeren van procedures van de wetenschappelijke methode. Om deze reden worden resultaten geaccepteerd en gepubliceerd in gerenommeerde bladen.¹ Tenslotte kan een ware uitspraak over een statistisch gemiddelde onwaar zijn voor iedere individuele situatie, waarop dit gemiddelde betrekking heeft. Hij waarschuwt voor een fixatie van de sociale wetenschap op algemeenheid en gemiddelden. Gevolg hiervan is, dat een zekere blindheid gaat ontstaan voor iedere individuele situatie.²

Deze blindheid hangt samen met de reductie als gevolg van een begripsverschuiving, die boven aan de orde is geweest naar aanleiding van het organisatieconcept van de systeembenadering (open of gesloten).

Bij Starbuck wordt duidelijk, dat de wijze van het voortbestaan van een individuele onderneming losgekoppeld is (kan en/of moet zijn) van een empirisch wetenschappelijke en hieraan gekoppelde instrumenteel-technische benadering van de onderneming. Juist een niet-instrumentele of -technische benadering maakt deze onderneming in haar uniciteit mogelijk.

De chaostheorie van de organisatie

Peters & Waterman schreven over turbulentie en chaos, als kenmerken van de omgeving van hedendaagse organisaties. De betekenis van deze turbulentie en chaos voor de organisatie-theorie is volgens Broekstra voor het eerst door Emery & Trist gesignaleerd.³

Door deze turbulentie neigen organisaties ook tot interne chaos. Kleine veranderingen in de omgeving, zoals een geringe verandering in de behoeftepreferentie

¹ Deze kritiek is vergelijkbaar met de kritiek die Zijdeveld geeft op de sociale wetenschappen in het algemeen. Zijdeveld, 1988 127 e v. Stond bij Weber en Durkheim de methode veeleer in dienst van het verkrijgen van inzicht in de onderzochte zaak, in de sociale wetenschappen krijgt de methode de voorrang resp. een strategische positie waardoor een omkering van doel en middelen optreedt ("methodisme"). In de eerder in dit hoofdstuk gegeven indeling van niveaus van de normatieve dimensie binnen de organisatie-theorie, betekent dit, dat de waarde van objectiviteit van resultaten van onderzoek verschoven is naar de waarde van de manier, waarop objectiviteit kan worden verkregen.

² Dit punt is alleen relevant voorzover dit individuele van belang wordt geacht. Dit is ook precies het punt dat Starbuck naar voren wil brengen, op grond waarvan ook van een non-systeembenadering kan worden gesproken. Hier tegenover staat de benadering, waarin een organisatie wordt begrepen als een algemeen patroon of een structuur, waarin individualiteit slechts als afwijking en dus als te voorkomen wordt beschouwd. Maar heeft niet iedere organisatie een eigen patroon of structuur? Het is nu van belang drie betekenissen van het begrip structuur of patroon te onderscheiden. De eerste is die van een formeel rationeel te formuleren structuur of ontwerp. Deze betekenis is aan te treffen wanneer gesproken wordt over de structuur van een gesloten of open systeem. Deze betekenis heeft in dit hoofdstuk centraal gestaan. De tweede betekenis heeft betrekking op de aard van spelregels: een geheel van regels, die de deelnemers vrij accepteren omwille van het verrichten van activiteiten en handelingen. In deze zin is binnen de organisatie als non-systeem zeker sprake van regels of patronen (bijvoorbeeld het je houden aan beloften). De derde betekenis heeft betrekking op kennelijk terugkerende patronen binnen een geheel van activiteiten van een organisatie. Volgens Mintzberg kan hier sprake zijn van strategievorming, die door planners kunnen worden gesignaleerd en geformuleerd (1994 296 e v.). In Starbuck's beschrijving van Wachtell is deze laatste betekenis ook aan te treffen. Bij sommigen binnen Wachtell werd op enig moment een behoefte aan een expliciete strategie ervaren op basis van ervaringen. Bij anderen echter niet, omdat een strategie ook de openheid kan afsluiten voor zich voordoende mogelijkheden en uitdagingen.

³ Emery en Trist, 1965 21-32, Broekstra, 1992 114 e v. Vgl. Dankbaar, 1996.

van klanten kunnen enorme en onvoorspelbare gevolgen hebben voor organisaties. Zij blijken dan te functioneren als niet voorspelbare of beheersbare, dus chaotische systemen. Dan doet zich de vraag voor wat de rol van het management nog kan zijn, daar deze toch vooral gericht is op ordenen, beheersbaarheid en maakbaarheid van de organisatie conform plannen.¹ Maar intussen hebben organisatietheoretici aangetoond, dat (grootschalige en kostbare) programmatische veranderingen in organisaties weinig of niets plegen uit te richten. Van hieruit wordt in de organisatietheorie kritiek geuit op de maakbaarheid en beheersbaarheid van organisaties.²

Organisatietheoretici hebben vanuit dit perspectief daarom hun toevlucht gezocht in de chaostheorie, omdat de logica van dit soort van organisatieprocessen veel overeenkomst zou vertonen met het chaosdenken, dat in deze theorie wordt verwoord.³

De chaostheorie wordt gezien als een revolutionaire ontwikkeling in de wetenschappelijke theorievorming.⁴ Namen die met deze theorie zijn verbonden zijn vooral Prigogine & Stengers. Zij is interdisciplinair, maar heeft haar oorsprong in de natuurkunde en biologie. Drie elementen spelen in deze theorie een centrale rol. Ten eerste de idee, dat geringe variaties in begincondities van processen of systemen tot onvoorspelbare resultaten kunnen leiden. Onvoorspelbaarheid en onbepaaldheid spelen daarom een centrale rol. Kleine verstoringen kunnen daarom grote gevolgen hebben. Ten tweede gaat men in deze theorie uit van constanten of invarianten, die mathematisch formuleerbaar zijn en onder bepaalde condities tot chaotische, d.i. onvoorspelbare of van te voren onbepaalde of onbepaalbare resultaten leiden. Ten derde bestaat nadrukkelijk oog voor onomkeerbare processen.

Er wordt in dit verband gewezen op het feit, dat wetenschappen neigen tot een simplificatie. Dit heeft reeds zijn oorsprong in de wiskunde, namelijk daar waar wiskundige vergelijkingen worden vereenvoudigd om ze oplosbaar te houden. Vergelijkingen die tot 'chaotische' resultaten en onvoorspelbaarheid leiden worden op voorhand uitgesloten. Er blijken evenwel zinvolle wiskundige beweringen mogelijk, die ieder willekeurig klein deel van een interval uittrekt over het gehele interval. Of anders gezegd, iedere beginwaarde van een vergelijking kan hier een willekeurige waarde aannemen.⁵ Wanneer nu dergelijke vergelijkingen als modellen gezien kunnen worden van "dynamische systemen" in de werkelijkheid, blijken deze onvoorspelbaar, dus chaotisch.

De chaostheorie wordt wel gezien als kritiek op het deterministisch denken, dat kenmerkend zou zijn voor de natuurwetenschappen (zie ook hoofdstuk vier). Toch moet deze opvatting worden gerelativeerd. In feite blijkt men vast te houden aan het determinisme ('alles heeft een oorzaak'), maar dit is van een "hogere orde". Het gaat er veeleer om variaties (of chaos) in de werkelijkheid via hogere orde-invarianten wiskundig te beschrijven. Deze variaties kunnen hiervan ach-

¹ Broekstra, 1992: 113, 114.

² Broekstra, 1992: 123.

³ Het is overigens opvallend, dat Broekstra de geschiedenis van de organisatietheorie op identieke wijze indeelt als ik in dit hoofdstuk doe. Ook hij hanteert hier de begrippen 'gesloten systeem' en 'open systeem'. In plaats van het begrip 'non-systeem' hanteert hij het begrip 'chaosstelsel' of 'creatief systeem'. Hij noemt deze indeling 'onconventioneel'. (1992: 117 e.v.)

⁴ Zie voor het onderstaande: Dijkum en de Tombe, 1992: 7 e.v..

⁵ Lidth de Jeude en Brouwer, 1992: 18; Dijkum, 1992: 25.

teraf worden afgeleid maar zij kunnen niet worden voorspeld wegens de onmogelijkheid beginwaarden exact te bepalen.¹

Opmerkelijk nu is de opvatting van chaostheoretici (of hun interpreten), dat hiermee de onvoorspelbaarheid en het chaotisch karakter van het menselijk individueel en gemeenschappelijk handelen in de kern gevat zou zijn. Vage noties zouden nu opeens helder te begrijpen zijn. Er zou sprake zijn van een vooruitgang in het denken over onvoorspelbaarheid van het menselijke handelen. Wetenschappen kunnen nu openstaan voor het "onverwachte". Maar tegelijk blijft "het menselijke subject" een onopgehelderde rol spelen.²

Op welke wijze wordt nu organisatiethoetisch gebruik gemaakt van de chaostheorie? Opvallend is dat ook hier het vertrekpunt wordt gekozen in een gereduceerde begrip van organisaties dat reeds aan de orde is gesteld. Primair staat ook hier orde, coherentie en stabiliteit van organisaties. Het verschil met de traditionele deterministische opvatting (die van de gesloten systeem maar ook van de open systeemopvatting) is dat de weg om tot deze orde te komen via chaos kan verlopen. Toelaten en inspelen op interne en externe chaos treedt op als middel om te komen tot ordening. De chaostheorie laat zien dat chaos onder bepaalde condities tot orde en voorspelbaarheid zal leiden.³

De vraag komt dan centraal te staan, hoe het management moet omgaan met deze interne en externe chaos teneinde condities te scheppen voor een gewenste coherentie en stabiliteit van de organisatie. Voorspelbaarheid is dan weer mogelijk, zodat de overleving van de organisatie weer beheerst kan worden.

Ten eerste moet men een mate van interne chaos in de organisatie toelaten en zelfs oproepen. Vernieuwen van de organisatie is geen rationeel proces, maar veronderstelt irrationaliteit, experiment en chaos. Chaos moet daarom gezien worden als een productieve factor. Deze gewenste chaos kan het beste worden bereikt wanneer gewerkt wordt met autonome, decentrale organisatorische eenheden. Ten tweede gaat het om het ontwikkelen bij het management van een intuïtief vermogen kansrijke zwakke patronen in de interne chaos als reactie op de externe chaos te registreren. Ten derde dienen deze patronen geregulementeerd en geoptimaliseerd te worden in de organisatie.⁴

Dit hanteren van de chaos is evenwel gebonden aan een belangrijke voorwaarde. Managers dienen omwille van het voortbestaan van organisaties vooral aandacht te hebben voor het uitdragen van een visie en waarden als een invariantie op metaniveau. Hierbij gaat het om de vraag welke functie of missie de organisatie vervult in de bredere maatschappelijke en politieke ontwikkelingen. Pas dan kunnen voor de organisatie relevante patronen in de chaos worden onderkend.⁵

Opmerkelijk hierbij is dat heen en weer wordt geschommeld tussen twee niveaus van analyse. Enerzijds heeft men de invariante grootheden van de chaostheorie voor ogen, wanneer men het heeft over visie en cultuur. In de chaostheorie hebben deze grootheden een wiskundig formuleerbare, deterministische betekenis. Bij visie en missie gaat het anderzijds om 'gemeenschappelijke betekenisgeving' in het handelen. Dit fenomeen kan mijns inziens niet zinvol geïdentificeerd wor-

¹ Dijkum, 1992: 32, Vroon, 1992: 90 e.v..

² Dijkum, 1992: 21 e.v..

³ Broekstra, 1992: 122; Mens-Verhulst, 1992: 138, 142, 147 e.v..

⁴ Broekstra, 1992: 124; Mens Verhulst, 1992: 138.

⁵ Broekstra, 1992: 121; Mens Verhulst, 1992: 139; Brummeler en Zuyderhout, 1992: 146.

den met zo'n mathematisch formuleerbare invariantie, juist omdat hierin per definitie geabstraheerd is van zin of betekenisgeving.¹

De mogelijke waarde van de chaostheorie voor het denken over organisaties als non-systeem dient daarom sterk gerelativeerd te worden, uiteindelijk omdat het gereduceerde begrip van organisatie als referentiepunt is gekozen. Organisatieprocessen worden primair gezien als eventuele verwerkelijking van een orde, of worden als chaotisch beoordeeld, die, als het goed is, tot een gewenste orde moeten leiden. Van de aard en betekenis van het menselijke handelen in organisatieprocessen wordt hiermee in de theorievorming afgezien. Het handelen, vooral aan de basis van de organisatie wordt slechts begrepen als bron van chaos en turbulentie, die als middelen op treden voor een zekere noodzakelijk geachte coherentie en stabiliteit omwille van de overleving van de organisatie. Het handelen van het management wordt dan gereduceerd tot het laten intreden van deze coherentie door juiste beginvoorwaarden (onder andere chaos) in de organisatie te realiseren.

Om deze reden acht ik het daarom niet zinvol de organisatie als non-systeem te omschrijven met het begrip "chaossysteem", zoals Broekstra doet.

De paradigmatische benadering van Hassard

Bij Hassard is een samenvatting aan te treffen van de kritiek, die geleverd is op de systeembenadering van organisaties.²

Deze kritiek heeft betrekking op twee niveaus; ten eerste is er sprake van een organisatiethoretisch immanente kritiek. Deze komt erop neer, dat de systeemtheorie niet in staat zou zijn het onderzochte verschijnsel adequaat te begrijpen. Dit wordt met name zichtbaar waar het gaat om veranderingen en conflicten in organisaties. Hassard stelt (via Allen) aan de orde, dat het begrip van causaliteit en dit hiermee vereiste isoleren en opdelen van verschijnselen, waartussen eenduidige causale relaties zouden bestaan, de aard van de organisatie werkelijkheid verdoezelt. Door deze benadering treedt willekeur op (welk criterium gebruik je om op te delen?) dat kenmerken heeft van een voluntarisme en dogmatisme (een keuze bepaalt de waarheid, niet de werkelijkheid zelf). Bovendien worden volgens Hassard basisaannames gedaan over de aard van de sociale werkelijkheid: er zou hierin geen sprake (kunnen) zijn van klassenconflicten maar alleen van "harmonious systems with common internalized values and generally accepted aims".³ Het gevolg van deze omstandigheden is dat er in de systeemtheorie "substantive" problemen ontstaan, die voortkomen uit een onvermogen te erkennen:

"[that] reaction to extra systemic change is not always adjustive, [that social] systems can for long periods, go through a vicious circle of ever deepening malintegration

¹ Vgl.: Brummeler en Zuyderhout, 1992: 157. Deze identificatie is ook aan te treffen bij Hofstede, 1991: 4. Zie ook hoofdstuk één waar geschreven is over de objectivering en ontkoppeling. Hierin wordt juist afgezien wordt van iedere zin en waardebetrokkenheid.

² Hierbij heeft Hassard kritiek op de benadering van de organisatie als een gesloten of als een open systeem. Zie 1993: p. 19-49. Met name Merton, Selznick, Roethlisbergen, Dickson, Emery & Trist, Bamforth, Lewin, Miller en Rice, Lawrence & Lorsch, Katz & Kahn komen bij hem in dit verband aan de orde. De kritiek die Hassard bespreekt is die van Silverman, Cohen, Burkeley, Gouldner en Allen (50 e.v.).

³ O.c.: 55.

*....[that] change can be revolutionary [and that] the social structure itself generates change through internal conflicts and contradictions."*¹

Ten tweede is er sprake van een ideologiekritiek (derde niveau van de aan het begin van dit hoofdstuk genoemde normatieve benadering). Zijn uitgangspunt hierbij is het doel dat impliciet verondersteld wordt, wanneer organisaties naar analogie van organismen wordt begrepen, namelijk overleving en aanpassing. Systemen ondervinden omwille van deze overleving en aanpassing allerlei problemen. De systeemtheorie stelt zich daarom tot doel, uitgaande van dit veronderstelde doel tot overleving, oplossingen aan te dragen voor deze problemen. Omdat empirisch onderzoek gericht is op bestaande problemen, zullen aangedragen oplossingen altijd ten goede komen aan bestaande belanghebbenden, waardoor bestaande machtsverhoudingen worden versterkt.² Gevolg is dan ook een natuurlijk samengaan tussen belangen van organisaties en de organisatie-theorie. De kritiek van Hassard komt er nu op neer, dat hiermee de wetenschap zichzelf dreigt te verraden: door haar vooronderstellingen niet kritisch te beschouwen gaan zij als vanzelfsprekendheden functioneren, die legitimeren, dat de wetenschap in dienst komt van belangen van organisaties. Hun objectiviteit verwordt dan tot vermomde belangenbehartiging.³

Het is Hassard dus te doen om een ideologievrije wetenschap, die oog heeft voor ook die aspecten van de sociale werkelijkheid, waaraan de systeemtheorie voorbij zou gaan.

Welke motieven spelen bij Hassard in zijn poging tot formuleren van een ideologievrij onderzoeksprogramma? Als ik het goed zie, dan zijn hier een viertal normatieve reflecties op het derde niveau aan te treffen. Het gaat hem om het:

- doorbreken van verabsolutering van de systeembenadering, omdat zo'n verabsolutering geen recht doet aan de werkelijkheid en hiermee aan de intentie van de wetenschap;
- doorbreken van een ideologische werking van de organisatie-theorie en -kunde;
- aangeven van condities, waaronder organisatie-theorie als zinvolle activiteit mogelijk is;⁴
- leveren van een bijdrage aan een gewenste diversiteit, communicatie en democratie in het uitoefenen van wetenschap zonder dat dit tot een 'absoluut' relativisme leidt.⁵

¹ Van den Berge, geciteerd in Hassard, 1993: 52.

² "When conducting organizational analysis, system theorists are criticized for addressing the problems of corporate practice rather than of social science. The goal is to increase company efficiency and profits rather than to further scientific knowledge". (o.c.: 55)

³ Hassard, 1993: 55. "Allen has argued that althoughsystem research is 'problem centred', the problems addressed are of a type that require solution by managers, bureaucrats or other senior policy makers". "Such problems are not thrown forth by nature to science but are 'identified when difficulties occur in the reality of the dominant ideology'". [Allen]

⁴ Deze vraagstelling komt voort vanuit de problematiek van de veelheid van mogelijke paradigma's van sociaal onderzoek. Hassard neemt hier het werk van Burrell & Morgan als uitgangspunt (1979). Wanneer er sprake is van een veelheid van paradigma's, die onderling onoverbrugbaar zijn, kan er dan nog wel gesproken worden over 'de' organisatie-theorie, of is fragmentering en relativisme hier het enige en laatste antwoord? Hassard tracht te beargumenteren, dat er sprake kan zijn van een zekere eenheid binnen de organisatie-theorie. Basis van deze eenheid vormt bij hem de natuurlijke taal. Zie Hassard: 1993 p. 1 e.v.; 88 e.v..

⁵ O.c.: 110.

Via een reflectie op het derde niveau tracht hij via het tweede niveau van normatieve reflectie (overbrugbaar maken van paradigma gestuurd onderzoek door hiervoor een methode voor te stellen) zichtbaar te maken op welke wijze concreet onderzoek kan worden verricht (het eerste niveau). In dit streven kan de poging gesignaleerd worden de abstracte verschuiving van de systeemtheorie te doorbreken.

Zijn benadering dreigt evenwel wereldvreemd te worden. Reden hiervan is, dat hij iedere organisatie theorie die haar uitgangspunt neemt in het probleem van voortbestaan van een organisatie als ideologisch lijkt te beschouwen. Zeker, voortbestaan van een organisatie houdt een wijze van voortbestaan in. Maar het probleem van voortbestaan van organisaties als uitgangspunt nemen van organisatie theorie is niet hetzelfde als het als gegeven beschouwen van bestaande manieren van voortbestaan (bepaalde verdeling van macht, kennis, inkomen en werk), die dan via de organisatie theorie versterkt zouden worden. Hassard gooit hier het kind met het badwater weg,¹ daar hij het streven naar overleving als zodanig als ideologisch lijkt te beschouwen.

In relatie tot het onderzoek van Peters en Waterman kan een overeenstemming geconstateerd worden. Zoals bij hen de rationele modellen niet adequaat zijn voor het begrijpen van organisaties, is de systeemtheorie dit niet (zonder meer) bij Hassard.² Wel moet hierbij worden opgemerkt, dat bij Peters & Waterman een functioneel motief (overleven resp. succes van ondernemingen) overheersend blijft, dat bij Hassard als ideologisch wordt bestempeld.

Samenvatting en conclusie

In 1982 is het boek van Peters & Waterman *In Search of Excellence* gepubliceerd. Na het verschijnen van dit boek, dat de 'excellente' onderneming centraal stelt, is een stroom van management- en organisatie literatuur op gang gekomen: er is sprake van een 'gebeurtenis'. Vier punten staan in hun beschrijving van de excellente onderneming centraal. Ten eerste bekritiseren zij de formele of instrumentele rationaliteit in organisaties. Ten tweede stellen zij de cultuur en het (persoonlijke) waardebewustzijn centraal. Vervolgens worden zaken als dynamiek, een zekere chaos en onbeheerstheid benadrukt. En als laatste gebeurt dit alles om functionele redenen: het gaat erom bedrijfsmatig te overleven resp. succes te scoren.

In dit hoofdstuk wordt deze gebeurtenis in de context geplaatst van de organisatie theorie.

¹ Hierbij ga ik uit van de veronderstelling, dat het streven naar continuïteit een intrinsiek element uitmaakt van het streven van iedere organisatie. Het vormt er m.i. een constituerend element van, zonder dat kan er geen sprake zijn van een organisatie respectievelijk gaat deze over in haar opheffing. In hoofdstuk zes kom ik hier te v. ondernemingen op terug.

² Zie ook Hassard, 1993: 47. In deze tekst verwacht Hassard m.i. het functionele element dat in het werk van Peters & Waterman is aan te treffen met de gedachte dat zij in dit werk een systeem benadering zouden volgen. (Ofwel de vraag naar overleving met de vraag naar het zeker stellen van deze overleving.) Het 7-S model (McKinsey) functioneert hier slechts - voor zover ik kan zien - als kapstok om bepaalde onderwerpen aan de orde te stellen. Waarschijnlijk geldt ook hier wat Peters zegt over het feit, dat zij excellentie gemeten en gedefinieerd hebben in termen van financiële resultaten op de lange termijn: "De waarheid is, dat we daar absoluut niet in geïnteresseerd waren. Maar we moesten het wel zo aanpakken als we serieus genomen wilden worden door de 5000 concurrenten, die naar wij hoopten, het boek zouden kopen". Peters, 1995: 218, 219.

Er blijkt een onderscheid mogelijk te zijn tussen organisatietheorie en organisatiekunde. In de eerste staat het hoe en waarom van manieren van organiseren centraal; doel is het verkrijgen van verklarende theorieën. In de organisatiekunde daarentegen staat het vergroten van doelmatigheid en doeltreffendheid centraal. In dit verband wordt gewezen op een normatieve dimensie die in beide is aan te treffen resp. ermee verband houdt. In deze dimensie is een drietal niveaus te onderscheiden:

- de veronderstelde waarden in de feitelijke praktijk van beide, te weten de objectieve kennis respectievelijk doelmatigheid;
- de gekozen waarden op grond waarvan beide worden ingericht of herzien;
- een reflectie op waarden die ten grondslag (kunnen) liggen aan beide.

Vervolgens sta ik stil bij de definitie van een organisatie. In vrijwel alle besproken definities komt voor, dat een organisatie uit mensen bestaat, dat zij hierin met elkaar samenwerken, dat zij dit doen omwille van het realiseren van een doel. Dat dit realiseren van het doel plaatsvindt via een rationele en hiërarchische ordening komt niet in alle definities voor.

Drie belangrijke bronnen van de organisatietheorie heb ik kort behandeld: Comte, Durkheim en Weber. Geconstateerd wordt, dat bij hen sprake is van een normatieve dimensie op het derde niveau. Bij Comte en Durkheim staat de waarde van het voortbestaan en het perfectioneren van de samenleving centraal. Zij vormt bij hen het uitgangspunt voor onderzoek naar de samenleving resp. organisaties, op grond waarvan principes voor maatschappelijk handelen worden gevonden. In de (cultuur)analyse van de moderne samenleving van Weber daarentegen staat de waarde van de instrumentele of wetenschappelijke rationaliteit centraal. De bureaucratie als ideaaltype en instrumentele maatstaf voor het sociaal-wetenschappelijk onderzoek, vormt tegelijk het ideaal voor het instrumenteel-technisch handelen ten behoeve van de ordening van samenlevingsverbanden (tweede en eerste niveau). Kenmerk bij alle drie is een identificatie van het probleem van voortbestaan van samenlevingsverbanden met een wetenschappelijke en instrumenteel-technische benadering van dit voortbestaan.

Ik meen dat de benaderingswijze van de organisatietheorie in een driedelige typologie kan worden ondergebracht: de organisatie als gesloten systeem, als open systeem als non-systeem.

Webers ideaaltype van bureaucratie is een invloedrijk (paradigmatisch) voorbeeld binnen de organisatietheorie van de gesloten systeembenadering. Kenmerk van de gesloten systeem benadering is dat ten eerste het voortbestaan van een organisatie gerealiseerd wordt via verwerkelijken van een (maatschappelijk) voorgegeven doel en ten tweede dat het bestuur van de organisatie zich eenzijdig betreft op de interne rationaliteit (efficiency) van de organisatie, gegeven dit doel. Bij dit laatste zijn universele en rationele wetmatigheden en principes uitgangspunt. Het paradigmatische beeld van het gesloten systeem is de machine. Geconcludeerd wordt, dat Peters & Waterman (en vele hedendaagse organisatiekundigen) deze gesloten systeembenadering bekritiseren.

In de open systeem benadering staat de dynamische relatie van de organisatie tot haar omgeving centraal. Belangrijk kenmerk van de organisatie als open systeem is het streven zich te handhaven door het telkens aanpassen van de organisatiestructuur bij veranderende omgevingsfactoren. Hiermee vindt een identificatie plaats van het probleem van haar voortbestaan met het implementeren van wisselende structuren en ontwerpen. Het paradigmatische beeld is hier dat van een

organisme of computer. De contingentie-benadering binnen de open systeembenadering stelt, dat voor verschillende omgevingen verschillende structuren optimaal zijn.

Voor Lammers is de excellente onderneming een organische organisatie, zoals deze door Burns & Stalker is omschreven. Nadere analyse toont aan dat de organische metafoor, toegepast op organisaties, tot een spanning en dubbelzinnigheid leidt. In een organisme gaan functioneel en natuurlijk of spontaan gedrag omwille van overleving natuurlijk samen. Bij organische organisaties kan hiervan niet op dezelfde wijze sprake zijn: het functionele aspect wordt als maakbaar gedacht. Hierdoor wordt het begrip natuurlijkheid problematisch. Anderzijds is juist dit laatste begrip voor organisatiekundigen een reden om een beroep te doen op de organische metafoor.

In zekere zin kan de excellente onderneming van Peters & Waterman een organische organisatie genoemd worden. Opvallend hierbij is evenwel, dat zij kritiek hebben op de formeel rationele benadering, die kenmerkend is voor het aspect van maakbaarheid van de functionaliteit. Zij benadrukken ook hier het aspect van natuurlijkheid en spontaniteit, welke zij zien in zaken als zin, betekenis, waarden en cultuur. Wel is waar dat zij, omwille van succes en overleving (de functionaliteit) concluderen tot dit natuurlijk gedrag van de excellente onderneming.

Dit wordt duidelijk via de vraag of Peters & Waterman de contingentietheorie aanhangen. Voor de contingentietheorie staat de (telkens wisselende functionele) structuur van organisaties in relatie tot hun omgeving centraal in de beschouwing. Bij Peters & Waterman staat deze benadering als zodanig onder kritiek. Het denken en handelen in termen van rationele en of functionele structuren en/of modellen wordt door hen bekritiseerd, juist omwille van het succes en overleven van de onderneming.

In het werk van Peters & Waterman heeft de spanning van de organische metafoor hierdoor een andere betekenis gekregen. Om economische of functionele redenen (overleving en hiertoe vereiste slagvaardigheid en dergelijke) wordt de natuurlijkheid en spontaniteit van de excellente onderneming benadrukt en geëist, maar hoe deze natuurlijkheid bijdraagt tot de functionaliteit (het succes of de overleving van de onderneming) wordt bij hen niet duidelijk.

Op grond van deze spanning en het feit dat een organisatie geen organisme is, is de vraag naar de aard van een organisatie op meer principieel niveau relevant. Geconstateerd wordt, dat in de gesloten en open systeembenadering een verschuiving (abstractie) van het begrip organisatie heeft plaats gevonden. Het betekent daar vooral: (verwerkelijken van resp. handhaven van) een algemene orde, vorm of structuur. Deze verschuiving impliceert een gereduceerd begrip van organisatie daar met de specifiek menselijke wijze waarop mensen in organisaties handelen geen rekening wordt gehouden. Om deze reductie ongedaan te maken, wordt teruggegrepen naar de oorspronkelijke betekenis van het begrip organisatie: een samenwerking van concreet handelende mensen omwille van een bepaald doel. De gebeurtenis kan vanuit dit perspectief begrepen worden als een poging zich te ontdoen van deze abstractie en (zowel theoretisch als praktisch) uit te gaan van het oorspronkelijke begrip van organisatie, waarbij oog is voor de specifieke wijze waarop mensen in organisaties handelen. Deze poging gebeurt overigens niet uit ethische overwegingen, maar zou noodzakelijk zijn omwille van succes en overleving.

Hiermee is het begrip van organisatie als non-systeem geïntroduceerd. Het thema of het grondprobleem van deze organisatievorm kan naar aanleiding van het bovenstaande als volgt worden geformuleerd. De natuurlijkheid en spontaniteit wordt die van het menselijke handelen. Het probleem is de onderlinge samenhang tussen het individuele en collectieve handelen van de leden enerzijds en de functionaliteit van de organisatie (overleving, succes en effectiviteit) anderzijds. In de organisatietheorie worden zes pogingen onderscheiden waarin de organisatie als non-systeem verschijnt.

De eerste benadering is bij Mintzberg aan te treffen, wanneer hij het begrip 'ad-hocracy' bepaalt. Van de instrumenteel-technische benadering neemt hij afstand, evenals van de systeembenadering. Centraal komen bij hem zaken als individualiteit, samenwerking, creativiteit, ongestructureerdheid te staan omwille van economisch succes en overleving. Juist omwille van dit doel zijn deze 'non-systeem'-kenmerken hier doorslaggevend.

In de tweede benadering staat de cultuur met haar waarden en normen centraal. Het handelen van mensen is intrinsiek hierop betrokken. Zij geven aan wat leden van de organisatie in hun handelen belangrijk vinden. In de organisatietheorie wordt gesproken van de organisatiecultuur. Ofschoon hier de organisatie verschijnt als non-systeem moet gesteld worden dat ook pogingen zijn aan te treffen om de instrumenteel technische benadering weer te introduceren. Hierdoor wordt de cultuur weer verinstrumentaliseerd. Dit gebeurt door gebruik te maken van de organische metafoor. Cultuur wordt dan analogisch begrepen als organische vorm, als te manipuleren instinct (geheel van regels) van de organisatie. Hiermee wordt weer de eerdere spanning opgeroepen: het handelen van mensen is niet identiek aan spontaan instinctief gedrag van organismen respectievelijk aan spontaan regel-geleid gedrag.

In de derde benadering staat de organisatie centraal als ontmoetingsplaats voor politiek handelen. Juist door de afgenomen betekenis van de organisatiestructuur en ontwerpmogelijkheden van organisatieprocessen ontstaat ruimte voor politiek handelen, waarin mensen trachten hun doelen en waarden na te streven. Vanuit deze benadering is het centrale probleem de verhouding tussen dit individuele en collectieve handelen van in principe alle leden van de organisatie, en de beslissingen die op organisatie-niveau (moeten) worden genomen.

Ten vierde wordt gewezen op de benadering van Starbuck. Zijn benadering van de (een) individuele organisatie neemt expliciet afstand van de opvatting, dat zij een verwerkelijking is van een algemeen patroon of een structuur. De individuele organisatie wordt hier zichtbaar als concrete samenwerking van mensen, samenwerkend omwille van interessante doelen, waarin enerzijds de instrumenteel-technische benadering niet overheersend is, maar waarin het anderzijds wel (ook) gaat om factoren die een onderneming economisch succesvol maken. Tevens verbindt hij wetenschapstheoretische gevolgen aan zijn benadering. De individuele organisatie kan niet meer eenzijdig vanuit de invalshoeken van generaliseerbaarheid van resultaten en gemiddelden worden benaderd. Starbuck toont dit aan door terug te grijpen op de aard van de ondernemingsactiviteit (zich onderscheiden, unieke toegevoegde waarde leveren). Expliciet wordt hier zichtbaar dat het probleem van voortbestaan van ondernemingen niet identiek is met een rationeel-wetenschappelijk en/of instrumenteel technische benadering van de organisatie.

Ten vijfde wordt gewezen op het feit, dat in de hedendaagse organisatietheorie centrale begrippen uit de chaostheorie op organisaties worden toegepast. Uit-

gangspunt hierbij vormt het probleem op welke wijze organisaties in een turbulente en chaotische omgeving kunnen overleven. Centraal komt de idee te staan, dat een mate van interne chaos (in de vorm van ongecontroleerde vernieuwing) moet worden toegelaten, teneinde tot een ordening of coherentie te komen, die de organisatie levensvatbaar maakt. Mijn kritiek op deze benadering bestaat erin, dat hier een gereduceerd begrip van organisaties als uitgangspunt wordt genomen. Chaotische organisatieprocessen worden niet als vormen van menselijk handelen begrepen, maar als zich voordoende min of meer blinde 'natuurverschijnselen', die onder bepaalde condities tot een onderlinge coherentie of orde overgaan. De reden waarom deze organisatieprocessen niet in hun eigen aard, als vormen van menselijk handelen worden begrepen is gelegen in de oorsprong van de chaostheorie: zij is ontstaan in de natuurkunde en biologie. De hiervoor kenmerkende abstracte, afstandelijke of ontkoppelde houding (zie hoofdstukken één en vier) van de natuurwetenschapper ten opzichte van het onderzoeksobject werkt hier door in de organisatie-theorie.

Tenslotte vindt in de zesde benadering van Hassard een fundamentele reflectie plaats op veronderstellingen en mogelijkheden van de organisatie-theorie. Hij bekritiseert de systeembenadering vanwege haar ideologische karakter, en het feit dat zij onvoldoende verklarende kracht heeft. Hassard gaat hierin zover, dat ook het doel van voortbestaan van organisaties wordt bekritiseerd. Hiermee dreigt zijn benadering wereldvreemd te worden omdat hij het probleem van overleving en voortbestaan van organisaties niet intrinsiek verbonden acht met de aard van organisaties.

Conclusie is, dat de 'excellente' onderneming van Peters & Waterman vanuit Mintzberg's optiek een adhocratie, en vanuit Starbuck's optiek een individuele organisatie is, met unieke, niet generaliseerbare kenmerken. In de excellent onderneming is cultuur overheersend, maar deze is niet via rationele modellen instrumenteel-technisch te realiseren of beheersen. Ook kan de 'excellente' onderneming gezien worden als ruimte of ontmoetingsplaats voor politiek handelen, waarin leden van de organisatie hun doelen nastreven. De reflectie op de 'excellente' onderneming van Peters en Waterman heeft als normatief uitgangspunt haar economisch succes en overleving. Zij verbinden hiermee echter geen instrumenteel-technische resp. rationeel wetenschappelijke benadering ter ondersteuning van dit doel. Integendeel, juist omdat een dergelijke benadering dit succes in de weg zou staan wordt hiervan afgezien en pleiten zij voor ruimte voor politiek, cultureel en individueel handelen.

Hier kan de kern van de gebeurtenis liggen, die beschreven is aan het begin van dit hoofdstuk. Er lijkt sprake te zijn van een herkenning bij een breed lezerspubliek. Kennelijk wordt in veel ondernemingen ervaren dat het probleem van voortbestaan van ondernemingen niet meer oplosbaar is met rationeel-wetenschappelijke inzichten en/of instrumenteel-technische benaderingen. Chaos, turbulentie als kenmerken van de omgeving van organisaties maken blijkbaar deze benadering ongeschikt. Andere zaken worden doorslaggevend voor deze overleving. Peters & Waterman schrijven over zin betekenis, betrokkenheid, zaken die evenwel in de chaostheoretische benadering van organisaties niet tot hun recht kunnen komen. Blijkbaar wordt herkend, dat de overleving niet primair of alleen afhangt van een rationele of abstracte benadering, maar vooral van specifiek menselijk handelen, waarvan de kenmerken tussen de rasters vallen van deze benadering.

Maar de vraag blijft bestaan: hebben Peters & Waterman gelijk? Of anders gezegd: kan deze herkenning worden bevestigd? In het volgende hoofdstuk zal gepoogd worden deze vraag te beantwoorden door na te gaan wat probleemstellingen en richtingen van oplossingen zijn die worden aangedragen door de hedendaagse organisatiekunde.

3 Organisatiekunde: van beheerst produceren naar onbeheerst handelen

Inleiding

In het vorige hoofdstuk is het verschijnen van het boek van Peters & Waterman als een gebeurtenis beschreven, die als symbool kan worden beschouwd voor een kennelijk breed ervaren behoefte, nader stil te staan bij het denken over en handelen in organisaties. Wanneer afgegaan wordt op de inhoud van dit boek, dan is er blijkbaar sprake van een algemene erkenning van de gedachte dat het succes en voortbestaan van ondernemingen niet (alleen) gerealiseerd kunnen worden via empirisch wetenschappelijk inzicht en instrumenteel technisch handelen. Zaken als cultuur, waarde, betrokkenheid zouden minstens even belangrijk zijn hiervoor.

Intussen is een veelheid van literatuur verschenen rondom de thematiek en problematiek die door Peters & Waterman aan de orde is gesteld. Ook die literatuur lijkt aan een marktbehoefte te voldoen, wat alleen al afgeleid kan worden uit het feit, dat er voortdurend nieuwe titels verschijnen rondom deze problematiek.

In dit hoofdstuk geef ik een overzicht van deze literatuur, waarmee ik de 'state of the art' van het hedendaags organisatiekundig denken wil beschrijven. Specifiek gaat het hier om de volgende auteurs: Hammer & Champy, Toffler, Handy, Morgan, Senge, Vaill, Peters, Naisbitt, Quinn, Mintzberg, Eccles (c.s.) Hamel & Prahalad, Drucker. Inderdaad zal blijken dat deze literatuur geheel in het teken staat van de erkenning en het doordenken van de zojuist geformuleerde gedachte. Een vanzelfsprekend geachte manier om te streven naar succes en handhaving van de onderneming blijkt niet meer vanzelfsprekend te zijn. Integendeel, zij kan kennelijk leiden tot een tegengesteld resultaat vergeleken met wat wordt beoogd. Ik heb er voor gekozen dit overzicht vanuit een thematisch gezichtspunt op te zetten. Het is niet geordend naar de verschillende schrijvers, maar naar verschillende systematische gezichtspunten, die door de auteurs van belang worden geacht.

Dat hier sprake is van een overzicht geeft aan, dat niet iedere opvatting van iedere auteur in dit overzicht zal voorkomen. Ook zal niet iedere opvatting die in het overzicht voorkomt bij iedere auteur (even scherp) worden aangetroffen¹.

¹ Vervolgens is er ook sprake van meningsverschillen tussen auteurs. Deze verschillen zijn doorgaans minder van belang, uitgaande van de doelstelling van dit overzicht. Een voorbeeld van een wel relevant meningsverschil is dat tussen Eccles enerzijds en bijvoorbeeld Drucker anderzijds. Het betreft hier de vraag of er binnen hedendaagse arbeidsorganisaties nu wel of niet van een revolutie kan worden gesproken. Uiteindelijk blijkt ook dit verschil minder relevant, omdat het meningsverschil teruggebracht kan worden tot een interpretatie van het feitelijke tijdsverloop van revolutionaire gebeurtenissen (gaat het om een tijdsbestek van 10 jaar of bijvoorbeeld 30 jaar), of tot de mate van zichtbaarheid van een verandering op een bepaald tijdstip. Naar inhoud echter verkondigt Eccles evenzeer een omslag als Drucker.

In de selectie van de auteurs heb ik mij laten leiden door het volgende tweetal gezichtspunten:

- De te behandelen auteurs bekritisieren de traditionele organisatie-theorie en -kunde, en beschrijven een alternatief ('nieuwe' organisatie).
- De te behandelen auteurs geven zich rekenschap van deze vernieuwing.

In dit verband moet de bijzondere rol van Drucker worden genoemd als "managementgoeroe van de managementgoeroes".¹ In 1951 schreef Drucker: *The New Society*; in 1969: *The Age of Discontinuity*. Boeken van bovengenoemde auteurs kunnen in meer of mindere mate gezien worden als uitwerkingen van gedachten van Drucker. Er is daarom sprake van een mate van convergentie van denken bij deze auteurs. Deze convergentie komt tot uitdrukking in het gegeven, dat allen wel (in meer of mindere mate) schrijven over de opkomende informatie- of kennismaatschappij.²

Meer specifiek heb ik de volgende criteria bij de selectie van auteurs gehanteerd.

- Hedendaagse arbeidsorganisaties staan bij de auteurs centraal.
- Er dient sprake te zijn van 'wereldliteratuur', van literatuur, die niet beperkt is tot een land (bijvoorbeeld Nederland).³
- De literatuur mag zich niet richten op slechts één aspect van een arbeidsorganisatie (bij Schein staat bijvoorbeeld het aspect cultuur centraal, bij Porter vooral de strategie en de concurrentie, en bij Bennis leiderschap).
- De auteurs hebben zich ook praktisch als organisatieadviseur of als ondernemer met arbeidsorganisaties bezig gehouden.
- De auteurs moeten een neiging hebben arbeidsorganisaties in een breder economisch-maatschappelijk verband te zien.
- In het totaal van de geselecteerde auteurs dient sprake te zijn van een interdisciplinaire vertegenwoordiging.

Verder heb ik er voor gekozen, dat er een viertal van deze disciplines bij het totaal van deze auteurs aanwezig dient te zijn, te weten:

- een organisatiekundige benadering (bij allen);
- een organisatie-theoretische benadering (m.n. Mintzberg, Eccles, Morgan, Senge, Handy, Quinn);
- een bedrijfseconomische benadering (Drucker, Hamel & Prahalad maar voornamelijk Quinn);
- een filosofische benadering (meer professioneel bij Morgan, Eccles en Drucker; meer intentioneel of 'quasi filosofisch' bij Peters¹, Vaill, Handy, Naisbitt en Toffler).

¹ Kennedy, 1992: 60 Zoals is opgemerkt (hoofdstuk één) wordt Drucker door Toulmin gezien als een auteur, die zichtbaar heeft gemaakt dat o.a. ondernemingen een nieuwe gestalte gaan aannemen. Vgl. Toulmin, 1990: 282

² Ik vermoed dat aangetoond kan worden, dat Drucker als een van de eersten kan worden aangewezen die het thema van postindustrieel, postkapitalisme en wellicht aspecten van het postmodernisme aan de orde heeft gesteld op economisch en politiek vlak. Zie Toulmin, 1990: 20

³ Opvallend is overigens, dat deze literatuur vooral van engels/amenkaanse oorsprong is. Wellicht houdt dit verband met het feit, dat er een onderscheid lijkt te kunnen worden gemaakt tussen twee modellen van kapitalisme, het zgn "angelsaksische" (neoliberale) model en het zgn "rijnlandse" (meer sociale) model (Zie Albert, 1992, m.n. 97 e.v.). Wanneer dit onderscheid terecht kan worden gemaakt, zou hieruit kunnen worden afgeleid, dat juist in het angelsaksische model de structurele problemen van succes en overleving van ondernemingen relatief groter zijn juist krachtens de liberale achtergrond van dit model

Wel blijft overigens waar, dat ik andere en meer auteurs had kunnen opvoeren (bijvoorbeeld Davis, Bono, Waterman, Bennis, Porter, Moss Kanter enzovoorts). Deze heb ik ook min of meer bestudeerd, maar criterium voor opname is een persoonlijk pragmatische geweest: biedt de auteur iets nieuws of niet, ten opzichte van de zaken die ik hier naar voren wil brengen.

Kritiek op de traditionele organisatie-theorie en -kunde

In deze paragraaf schets ik een beeld van arbeidsorganisaties, dat wordt bekritiseerd door de in dit hoofdstuk besproken auteurs. Dit beeld kan als bureaucratisch, gesloten of hiërarchisch worden gekarakteriseerd. Anders gezegd: er wordt vooral kritiek geleverd op de voorstelling van de organisatie als gesloten systeem, zoals geïntroduceerd in het vorige hoofdstuk.² Vervolgens vat ik hun kritiek samen. Deze kritiek houdt in algemene termen het volgende in. De concurrentiepositie en productiviteit van (Amerikaanse) ondernemingen is verslechterd; er is sprake van een crisis in het concurrentievermogen. Ooit presteerden deze organisaties goed, maar hun succes is evenwel motief tot hun ondergang geworden. Wanneer zij niet veranderen is hun enige alternatief: de deuren sluiten. Als oorzaak voor deze misère wordt vooral gewezen op de omstandigheid, dat zij in hun functioneren elementen wegdrukken, die voor hun continuïteit noodzakelijk zijn.

Ik schetst dit overzicht vanuit een viertal invalshoeken: de (massa)markt, de organisatie, het management en de leden van de organisatie.

(Massa)markt

Peters stelt dat de massaproductie volgens historici is ontstaan vanuit de behoefte aan voorraden van identieke wapens (Peters noemt in dit verband: Th. Blanchard).³ De markt van bedrijven voor massaproductie wordt gekarakteriseerd door uniformiteit, voorspelbaarheid, stabiliteit, grootschaligheid. Dat wil zeggen, producten en dienstverlening zijn gestandaardiseerd, acceptabel van kwaliteit en worden in grote hoeveelheden geleverd; klanten worden hierin vanuit een min of meer uniform perspectief beschouwd. Voorzover veranderingen zich voordoen in de markt zijn deze voorspelbaar en daarom te plannen; er is zo sprake van lange feed-backlussen tussen markt en bedrijf.⁴ Doorgaans heerst er schaarste, er is meer vraag dan aanbod. Mede omdat er relatief weinig concurrentie is, is er weinig keuzevrijheid voor klanten. Productie betekent daarom verkoop, terwijl

¹ In zekere zin kan Peters een Nietzscheaan onder de organisatiekundigen genoemd worden (zowel qua stijl van schrijven als qua omkering van alle waarden)

² Het punt hierbij is niet, dat er geen uitwisseling van de organisatie zou plaats vinden met de omgeving, maar dat het (productie) doel van de organisatie als gegeven, omlijnd en afgerond wordt beschouwd. Op basis van deze veronderstelling kan de aandacht van de organisatie zich naar binnen keren, bijvoorbeeld omwille van de efficiency. De omgeving wordt hierbij als stabiel verondersteld

³ Peters, 1993: 83.

⁴ Hierdoor kon volgens Peters een 'beheersingsillusie' gehandhaafd blijven. Ofwel, omdat de markt in bepaalde mate stabiel is, is planvorming mogelijk; het plannen 'maakt' evenwel de markt niet stabiel. (Peters, 1993: 645 e.v.)

(hoge) productiekosten min of meer probleemloos op klanten kunnen worden verhaald (die toch nergens anders naar toe kunnen). Via kapitaalinjectie en/of koopkrachtvergroting is de bedrijvigheid te stimuleren, terwijl het probleem van werkloosheid vooral een probleem is van kwantitatieve aard (voldoende banen). Naarmate concurrentie toeneemt is schaalvergroting hierop het antwoord, gekoppeld aan grootschalige verkoop- en productieplanning.¹

Kritiek

Volgens de auteurs is de aard van de omgeving en de markt veranderd. De markt/omgeving is onvoorspelbaar, turbulenter, onzeker, vluchtig geworden. Markten zijn uiteengevallen; traditionele schaalvoordelen bestaan niet meer, waardoor een massamarkt en massaproductie niet of minder voorkomen.²

De arbeidsorganisaties als gesloten systemen zijn volgens de auteurs niet in staat adequaat op deze verandering in te spelen. Zij zijn hiervoor te star.

Maatschappelijke individualisering brengt met zich mee, dat vragen van klanten niet meer gereduceerd kunnen worden tot problemen, die binnen bepaalde 'hokjes' van het (gesloten) systeem passen. Individualisering van productie en dienstverlening wordt een must; een algemeen ontwerp van producten of diensten volstaat niet meer. Naast de turbulentie en individualisering van de markt wordt als reden naar voren gebracht, dat klanten zich niet meer laten manipuleren, en dat gewenste producten en diensten niet (slechts) via instrumenteel technische methoden zijn te vervaardigen: oprechte intermenselijke verhoudingen resp. creativiteit, kennis, verbeeldingskracht en intuïtie zijn hiertoe vereist.³

Organisatie

De klassieke organisatietheorie en -kunde hanteert doorgaans het beeld van de organisatie als gesloten systeem. Dit gesloten systeem is vooral geschikt om status quo te handhaven of te versterken. Het wordt gekenmerkt door een zekere afgeslotenheid van de omgeving en vormt een buffer tegen eventueel ongewenste krachten of invloeden van buiten af. De organisatie wordt begrepen als een rationeel systeem, dat zo efficiënt mogelijk opereert. Voortbestaan en groei van de organisatie worden geïdentificeerd met het wetenschappelijk rationeel en instrumenteel technisch veilig stellen hiervan. Doelen, normen en waarden staan niet ter discussie.⁴

De bovengenoemde identificatie komt tot uitdrukking in het belang dat wordt gehecht aan rationele en gestructureerde organisatieprocessen. Criteria hierbij

¹ Doorgaans spreekt met dan over 'Fordisme'. Zie o.a. Peters, 1993 350, 423 e.v., 533, 628 e.v., Morgan, 1993 36 e.v., Eccles, 1992 46 e.v., Toffler, 1990 82 e.v., 190 e.v., Hammer & Champy, 1993 15 e.v.

² Zie o.a. Eccles, 1992 118 e.v., Hammer & Champy, 1993 17, Morgan, 1990 127, Peters, 1993, 638 e.v.

³ Zie Peters, 1993 400, 583, 653, 791, 835 (De klant is volgens Peters een veel strengere baas dan de chef. Concentratie op een totaal marktaandeel leidt uiteindelijk (via planning) tot intimidatie van klanten, waarin deze gedwongen worden [o.a.] bij verouderde technieken te blijven hangen (wat zij vervolgens niet accepteren), Hammer & Champy, 1993 11, 18 e.v., Quinn, 1992 41 e.v., 313, 504 e.v., Hamel & Prahalad, 1992 37 e.v., Morgan, 1990 71

⁴ Zie Morgan, 1986 27, 85 (Morgan schrijft in dit verband over 'single loop learning', waarbij hieraan ten grondslag liggende normen en waarden niet worden bediscussieerd, vgl. in dit verband ook Weggeman 1992 152), Mintzberg, 1991 367, Eccles, 1992 77

zijn: voorspelbaarheid, beheersing, zekerheid, uniformiteit, controle, efficiëntie en nauwkeurigheid. Toeval wordt zoveel mogelijk uitgesloten. Voor het uitsluiten van iedere contingentie worden regels geformuleerd.¹ Het resultaat is, dat alle input identiek wordt behandeld, zodat een uniforme en consistente output het resultaat is.² Hiermee krijgen de productieprocessen een machinaal karakter, dat vooral naar voren komt in de interne ordening: het te verrichten werk is opgesplitst in eenvoudige en helder gedefinieerde taken, terwijl tussen werkzaamheden een sequentieel verband bestaat. Deze fragmentatie van werk maakt beheersingssystemen noodzakelijk. Hiertoe worden formele (handelings)procedures opgesteld.³

De bijpassende organisatiestructuur is volgens de auteurs de hiërarchische bureaucratie. Belangrijke reden hiervoor is, dat deze structuur geschikt is voor het besturen van veel repetitief en/of routinematig uit te voeren functies of handelingen. Zij is tevens geschikt voor het besturen van m.n. grote organisaties.⁴

Kenmerkend voor de hiërarchie is haar piramidale, gelaagde (smalle top en brede basis) karakter. Er is hierin sprake van scheiding van denken en doen: hoofdarbeid en het nemen van besluiten vinden vooral plaats aan de top.⁵

Omwille van de beheersing en de controle verkrijgt de bureaucratie een dingmatig karakter: ze krijgt kenmerken van het functioneren van een fysieke identiteit, een machine, een ding. Zij is een groot technisch raderwerk of een gesloten, mechanisch op zich zelf staand systeem dat praktisch onverwoestbaar, "self-perpetuating" en technisch superieur is (of lijkt te zijn).⁶

De doelstelling, het overleven van de bureaucratie, kan het best gerealiseerd worden door te streven naar voortdurende, beheerste en geplande groei. De organisatie is makkelijk uit te breiden door het toevoegen van werkers en nieuwe lagen van (midden)management. Een belangrijke manier om tot groei over te gaan is de verticale integratie. Hiermee wordt datgene veilig gesteld, waarvan de organisatie in haar voortbestaan afhankelijk is.⁷

Kritiek

De kritiek op de organisatie als gesloten systeem houdt in, dat zij zich niet of onvoldoende kan aanpassen. Zij zou, volgens de auteurs, weinig flexibel, inno-

¹ Vgl. Hammer & Champy, 1993 13. Zij wijzen hier naar de ontwikkeling van spoorwegmaatschappijen, waar volgens hen de bureaucratie zou zijn uitgevonden. Exact volgen van regels en procedures zijn daar nodig om te voorkomen, dat treinen tegen elkaar botsen.

² Zie o.a. Hammer & Champy, 1993 15 e.v., 55, Morgan, 1986 5, Mintzberg, 1991 361 e.v., Peters, 1993 424 e.v., Eccles, 1992 117 e.v.

³ Zie o.a. Hammer en Champy, 1993, 11 e.v.; Handy, 1993 105 (Handy schrijft in dit verband over het zo nauwkeurig mogelijk omschrijven van wat gedaan wordt, waardoor betere controle mogelijk wordt), Mintzberg, 1991 335 e.v., Morgan, 1986 27, Peters, 1992 432, 537.

⁴ Zie o.a. Drucker, 1993-1 87, Mintzberg, 1991 335 e.v., Peters, 1993 432 e.v.

⁵ Zie o.a. Eccles, 1992 117, Hammer & Champy, 1992 16, Morgan, 1988 122, 1986 30, Toffler, 1985 101.

⁶ Zie o.a. Peters 1993, 174 e.v. Eccles, 1992 117 (Eccles schrijft hier over het hiërarchisch structuurbegrip als tijdloos 'solid concept'), Morgan, 1993 39, 1986 25 e.v., Handy, 1993 74, Hammer & Champy, 1993 28.

⁷ Zie o.a. Drucker, 1993-2 129, Hammer & Champy, 1993 15 e.v., Mintzberg, 1991 332 e.v., Morgan 1988 120, 127, Peters 1993 350, 628 e.v. Ik realiseer me dat verticale integratie eveneens begrepen kan worden als methode voor organisaties om zich in een min of meer veranderlijke omgeving te handhaven of uit te breiden, zoals bij Emery & Trnst. Zie Dankbaar, 1996 10.

vatief en verlamdend werken op nieuwe initiatieven, hetgeen noodzakelijk is om in te kunnen spelen op de markt.¹

De redenering is als volgt: arbeidsorganisaties als gesloten systemen zijn te zeer ding-bepaald (gefixeerd), zij opereren als (menselijke) machines. Wegens de hieruit volgende geslotenheid en inertie ontbreekt een oriëntatie naar buiten. Veel van het werk dat gedaan wordt, heeft betrekking op het samenvoegen van werkzaamheden, die binnen de organisatie verspreid, versplinterd en gefragmenteerd zijn. Hierdoor zou, volgens de auteurs, de effectiviteit in gevaar komen: deze werkzaamheden blijken niet of onvoldoende waardescheppend te zijn vanuit het perspectief van de klant. Hieruit trekt men doorgaans de conclusie dat de traditionele organisatieprincipes (die van commando en controle) verouderd, anachronistisch en nutteloos zijn: zij brengen het voortbestaan van de organisatie in gevaar.²

Er kunnen twee soorten van kritiek worden onderscheiden, die bij de auteurs door elkaar heen lopen. Ik geef beide hier reeds aan, maar kom er in het vervolg nog op terug.

De eerste kritiek heeft betrekking op een specifiek organisatietype (bureaucratie resp. de organisatie als gesloten systeem), en heeft betrekking op het onvermogen van de bureaucratie zich voldoende aan te (kunnen) passen aan veranderingen in de omgeving. Ze zou niet gericht zijn op effectiviteit, het leveren van juiste producten of diensten, maar hooguit op efficiency, het leveren van vastgestelde producten en diensten op zo efficiënt mogelijke wijze. De organisatie is volgens deze kritiek doel in zich zelf geworden, en hierdoor niet gericht op de behoeften van de markt. Uiteindelijk komt hierdoor de continuïteit van de organisatie in gevaar.

De tweede kritiek heeft betrekking op de instrumentele rationaliteit als zodanig. Bekritiseerd worden zaken als abstractie, formele analyse, opsplitsing en maakbaarheid van organisatieprocessen. Door deze rationaliteit worden aspecten van de organisatie die voor het voortbestaan en succes van de onderneming van beslissend belang zijn buiten spel gezet. De organisatie als gesloten systeem is hiervan een specifieke uitwerking (Weber). In hoofdstuk twee heb ik laten zien dat de organisatie als 'open systeem' hiervan een andere uitwerking is.³

Omdat auteurs deze twee soorten van kritiek niet onderscheiden, ontstaat de situatie dat de strekking ervan onduidelijk blijft. Vele auteurs richten zich tegen de bureaucratische aspecten van de organisatie. Deze kritiek is echter reeds decennia oud (zie hoofdstuk twee), er kan vanuit dit gezichtspunt daarom gezegd worden dat hun kritiek niets nieuws bevat. Hiermee dreigt evenwel de tweede kritiek achter de horizon te verdwijnen, wat mijns inziens onterecht is. In deze paragraaf gaat het mij er vooral om de tweede kritiek te belichten.

Het management

De belangrijkste taak van het management is het realiseren van beheersing en groei van de organisatie. Deze taak wordt omschreven als het ontwerpen en

¹ Zie o.a.: Morgan: 1986: 89 e.v.; Hammer & Champy, 1993: 29; Vaill, 1989: 88 e.v..

² Zie o.a.: Toffler: 1990, 87 e.v.; Hammer & Champy, 1993: 3 e.v., 15 e.v., 63, 129 e.v.. Vgl. ook: Drucker, 1993-1: 101.

³ In hoofdstuk zes zal ik ingaan op de onderlinge relatie tussen beide vanuit het gezichtspunt van de instrumentele rationaliteit.

doorvoeren van de meest efficiënte productiemethode. Nader bepaald gaat het hierbij om zaken als planning, organisatie, commando, coördinatie en controle (Fayol). Als een ingenieur is het management bezig met het afstellen van de organisatie-machine met haar taken, banen en structuren. Het management is hierbij vooral naar binnen (en naar boven) gericht, en de managementsystemen die worden ontworpen zijn gebaseerd op het principe: weten is meten.¹

Het denken van het management is rationeel en analytisch resp. deductief en detail-georiënteerd. De eerste oplossing moet tevens de juiste zijn; voor het maken van fouten is geen ruimte. Dit denken wordt daarom wel omschreven als een denken in een "Newtoniaans" model, waarin algemeen geldende en overal toepasbare principes gelden.²

Het management is gebaseerd op een gezagshierarchie, er is sprake van duidelijke lijnen van autoriteit en verantwoording, uitgaande van commando en controle. De status en de macht van een manager binnen het bedrijf wordt afgemeten aan het aantal mensen dat aan hem rapporteert of aan de te beheren activa.

Het management kan evenwel niet voorbij gaan aan de menselijke factor binnen organisaties. Positief hierop inspelen blijkt lonend: personeelvriendelijk management -geven van gevoel van autonomie, aandacht en respect - leidt tot hogere productiviteit (Hawthorne studies van Mayo). Bijkomend voordeel is dat via deze aanpak mensen niet (altijd) een hoger salaris hoeven te krijgen.³

Door de heersende managementtheorieën en -scholen wordt deze taak en rol van het management ondersteund en versterkt: zij leren met name universele wetmatige principes ten behoeve van een optimale performance en controle. Het gaat hierbij tegelijk om het ontwerp van de gehele organisatie als om het ontwerp en management van individuele banen en taken.⁴

Kritiek

De kritiek bestaat vooral op een "beheersingsobsessie" die kenmerkend zou zijn voor dit management. Deze obsessie wordt nader bepaald als beheersing omwille van de beheersing zelf; handelen in belang van de organisatie wordt geïdentificeerd met handelen volgens plannen, min of meer los van hun inhoud. Auteurs karakteriseren deze obsessie als "pathologisch".⁵ Tevens blijkt zij contraproductief; zij bevordert weliswaar de efficiency, maar belemmert daarentegen de effectiviteit.⁶

Van het management wordt gesteld dat het niet meer over rationele modellen kan beschikken ten behoeve van planning en strategie. Strategie ontstaat niet als een "grand idea", "grand view", "grand rational gesture", universeel beeld of "mas-

¹ Zie o.a.: Hammer en Champy, 1993: 17, 25, 29 ("...programming people to conform to the established procedures remains the essence of bureaucracy...". Men spreekt over een eindeloze planning en een perfect plan, dat vervolgens door een gek kan worden uitgevoerd. Vgl. Mintzberg, 1991: 337 e.v.; Morgan, 1986: 25, 27, 40; Shafritz en Ott, 1987: 21, 25.

² Zie o.a.: Eccles, 1992: 29; Hammer & Champy, 1993: 84; Mintzberg, 1991: 337 e.v.; Morgan, 1990: 85; Peters, 1992: 432.

³ Zie o.a.: Drucker 1993-1: 65, 105; Hammer & Champy, 1993: 15 e.v., 26, 77, 181; Morgan, 1986: 27, 42, 116, 117, 158; 1988: 147; Mintzberg, 1991: 144 e.v.; Peters, 1993: 350, 537.

⁴ Zie o.a.: Eccles, 1992: 117, 118; Mintzberg, 1991: 337 e.v.; Morgan, 1986: 25.

⁵ Zie o.a.: Mintzberg, 1991: 138-160; 365; 1983: 163-188; Hammer & Champy 1993: 112; Peters, 1993: 649; Morgan, 1988: 7, 87; 1993: 104; Handy, 1993: 127.

⁶ Zie o.a.: Morgan, 1993: 28, 69; Mintzberg, 1991: 179; Hammer & Champy, 1993: 58. Vgl. ook: Drucker: 1993-1: 106; 1990: 207.

terplan".¹ Verder bestaat er kritiek op de werkwijze van 'eerst plannen, denken en dan pas doen' en in het verlengde hieraan op een denktraditie bestaand vanaf Plato (Peters), waarin "Newtoniaanse" of "cartesiaanse" mechanische en gesloten denkmodellen overheersend zijn.² Kenmerk van deze werkwijze en denktraditie is een verdrukking of verstikking van zaken, die hierin niet tot uitdrukking kunnen komen. Een zekere blindheid voor andere denkmodellen die alternatieven bieden en waarin meer ruimte wordt gegeven aan intuïtie, creativiteit en holisme gaat hiermee gepaard.³

In het verlengde van het voorgaande staat ook de (toepassing van) de gangbare managementtheorie onder kritiek. Toepassing van principes van deze theorie zou oorzaak zijn van veel organisatieproblemen. Processen met een natuurlijke eenheid worden in stukjes gebroken en ontsproten daarmee. Het is nodig "200 jaar oude principes", regels, fundamentele aannames en conventionele resp. 'rationele' wijsheid terug te trekken. Managementopleidingen leren de verkeerde dingen; zij (ver)vormen mensen (aankomende managers) tot eenzijdig verstandsgebruik; de voor organisaties noodzakelijke dynamiek wordt niet onderwezen.⁴

In samenhang hiermee leveren de auteurs elementen van wat een cultuurkritiek genoemd zou kunnen worden. In de bekritiseerde cultuur staan zaken als efficiëntie, beheersing en autonomie centraal. Voor leren bestaat geen ruimte en oplossingen dienen eeuwige oplossingen te zijn. Zij spreken over een verwaandheid en pretentie de wereld, de natuur, de organisatie en de mensen te kunnen en mogen mechaniseren, beheersen en exploiteren.⁵

Maar de auteurs geven deze kritiek om functionele redenen. Het punt is, dat deze cultuur tot irrationaliteit en contraproductiviteit leidt, omdat zij het voortbestaan van de organisatie in gevaar brengt. Ofschoon men in organisaties tegen deze irrationaliteit aanloopt, blijft men vastzitten in het 'rationele' denkpatroon dat hiervan de oorzaak is.⁶ Er is daarom, zo kan geconcludeerd worden, sprake van een dubbele irrationaliteit.

Zoals reeds opgemerkt, presenteren de auteurs hun kritiek meestal als kritiek op het management van bureaucratieën (gesloten systemen). Dit is echter niet het punt. Veeleer gaat het hen om de wijze waarop mensen verschijnen en behandeld worden vanuit een 'ingenieurshouding'. Hierbij kan het gaan om het streven naar

¹ Zie o.a. Peters, 1993 530, 535 (waar Havel wordt aangehaald), Eccles, 1992 76 e.v., Mintzberg, 1991 17-34, 1994, Eccles, 1992 52, 56 e.v., 101, 110, Morgan, 1986 92, 134, 135 (Morgan en Mintzberg verwijzen naar Devons, die de rationele planning en kwantitatieve analyse als magie en mythe karakteriseert. In deze rationaliteit worden onzekerheden niet beheerst, maar zijn verborgen in aannames. Het mythische is gelegen in het streven de schijn van rationaliteit hoog te houden, waardoor legitimatie verkregen of behouden wordt.)

² In hoofdstuk vier zal ik op deze problematiek nader ingaan

³ Zie o.a. Drucker, 1993-2 12, Peters, 1993 424 e.v., 432 e.v., 657, 705, Eccles, 1992 127, 133, 176 e.v., Morgan, 1986 14 e.v. (Morgan vraagt, of er sprake is van een onbewuste preoccupatie met controle. Vervolgens opert hij, dat het gebruik van machines door mensen door de eeuwen heen een stempel heeft gedrukt op de verbeelding van mensen), 72, 1993 89, 99 (Morgan maakt hier de opmerking, dat we verlamd zijn door traditionele denkpatronen over controle en verantwoordelijkheden), Mintzberg, 1991 74 (Mintzberg bekritiseert hier Simon's reductionistische benadering van zaken als denken, creativiteit en intuïtie.)

⁴ Zie o.a. Peters, 1993 435, 534, Hammer & Champy, 1993 1, 3, 29, Drucker, 1990 205, Morgan, 1993 20

⁵ Zie o.a. Drucker, 1993-1 139, Morgan, 1986 25 e.v., 31, 37, 1993 28, Mintzberg, 1991 138-160, 344, 365 e.v., Eccles, 1992 53, 127, Peters, 1993 27 e.v., Naisbitt, 1994 196

⁶ Zie o.a. Eccles, 1992 127, Peters, 1993 29, Mintzberg (Perrow), 1983-1, 192, Waterman, 1990 17 e.v., Morgan, 1986 15 e.v., 22 e.v.

een toenemende efficiency (gesloten systeem), maar het kan ook betrekking hebben op het voortdurend aanpassen van het systeem aan de omgeving. Telkens vernieuwd marktonderzoek kan leiden tot voortdurend nieuwe ontwerpen van producten en diensten. Hiertoe dient dan ook telkens de organisatie herontworpen te worden. Voorzover mensen in dit voortdurend herorganiseren verschijnen als te ontwerpen en te plooiën eenheden of individuen, is ook hier de kritiek van de auteurs van toepassing. Ook hier is dan sprake van voorschrijven van activiteiten, ofschoon de inhoud van het voorgeschrevene aan verandering onderhevig is.

Leden van de organisatie

Het werk van mensen in een bureaucratische organisatie is gestandaardiseerd en routinematig. Omwille van efficiency dienen mensen controleerbaar, betrouwbaar, voorspelbaar, uitwisselbaar te worden gemaakt. Mensen worden vooral als handen aan een lijf gezien en niet als (onbeheerste) individuen. Mensen zouden niet beschikken over een vermogen hun werk zelf te controleren. Superieuren schrijven de uitvoering van werkzaamheden voor.¹

De portee van het denken van de leden van de organisatie wordt sterk gereduceerd: zij worden opgesloten in "lineaire" en "reductieve" denkpatronen. Waar nodig moeten mensen het gevoel van autonomie en verantwoordelijkheid gegeven worden om noodzakelijke betrokkenheid bij het werk te verkrijgen. De bureaucratie is vooral geschikt voor 'timide' mensen, mensen die de rust van despotisme, de helderheid en duidelijkheid van de machinebureaucratie en functiebeschrijvingen wensen. Het mensbeeld van theorie X van McGregor is hier (min of meer) van toepassing.²

Kritiek

Leden van de organisatie worden kunstmatig gescheiden van elkaar. Ook hun arbeidshandelingen zelf worden kunstmatig opgesplitst. De rationaliteit van het systeem staat voorop; de procedure telt, en niet de persoon. De hieruit volgende arbeidsdeling leidt ertoe, dat leden de mogelijkheid wordt ontnomen handelingen te verrichten, die voor de continuïteit van de organisatie van belang zijn. zij worden bijvoorbeeld belemmerd om creatief op de (turbulente) omgeving te reageren.³ Kortom het opgedrongen rationele functioneren van leden van de organisatie brengt het voortbestaan van de organisatie in gevaar.

¹ Zie o a Hammer & Champy, 1993 16, 70, Handy, 1989 81, Mintzberg, 1991 337 e v, Peters, 1993 88, 504, 537

² Zie o a Drucker, 1993-1 65, 106 (Volgens Drucker schrijft ook de machine aan de werker voor wat, hoe en hoe snel iets te doen, waardoor de werker afhankelijk wordt van de machine), Hammer & Champy 26, 51, 65, 126, 131, Handy, 1989 74, Morgan, 1993 32, 1986 27, 41, 42, 89, 135, Mintzberg, 1991, 138-160, 1983 163-188, Peters, 1993 229, 230, Toffler, 1990 82, 175, Vgl ook Shafritz & Ott, 1987 21 (Zij schrijven in dit verband over mensen als verwisselbare delen in een industriële machine, die alleen van vlees zijn, wanneer dit praktisch uitkomt), Eccles 1992 61 (Kenmerkend van de hier aangegeven mensopvatting is het te stellen, dat mensen passief en weerstand biedend zijn t a v de eisen van de organisatie (l c) Eccles bestrijdt dit mensbeeld. Wel kan dit beeld volgens hem 'waargemaakt' worden als men het slechtste aanneemt in mensen en men handelt hiermee in overeenstemming, dan gaan mensen zich zo gedragen)

³ Zie o a Hammer & Champy, 1993 4 e v, 66, 112, Mintzberg (Perrow), 1983 192, 1991 222 e v

Het hierbij behorende mensbeeld wordt als inadequaar en (min of meer expliciet) onethisch beoordeeld. Kritiek bestaat op het beschouwen van mensen als aanhangsels van machines, als hersenloze machines, als radertjes. Menselijke factoren als plezier, spel en betrokkenheid in het werk kunnen niet tot hun recht komen. De voorgestane productiviteitsverhoging gaat ten koste van mensen; geen rekening wordt er gehouden met hun behoeften, strevingen en potenties. Hiermee worden volgens de auteurs tegelijk aan de medewerkers mogelijkheden onthouden, die nodig zijn om adequaat (in dienst van het voortbestaan van de onderneming) te handelen.¹ Ook hier weer een dubbele irrationaliteit (een 'ethische' en 'functionele' irrationaliteit).

Deze kritiek is niet alleen van toepassing op de organisatie begrepen als gesloten systeem. Ook in de open systeembenadering worden de leden niet begrepen als mondig of verantwoordelijk, maar overwegend als passief en volgzaam, waarbij (telkens veranderende) procedures overheersend zijn.

Reflectie

Het door auteurs geschilderde beeld van de arbeidsorganisatie als gesloten systeem (bureaucratie) kan tot op zekere hoogte als een herkenbaar beeld worden bestempeld. Vooral elementen van het ideaaltipe bureaucratie zoals dit door Weber is omschreven, zijn hier terug te vinden. Ook binnen de sociaal-politieke wijsbegeerte zijn belangrijke elementen van dit beeld aan de orde gesteld.²

Een andere vraag is of dit beeld in de praktijk van arbeidsorganisaties daadwerkelijk is aan te treffen. Eccles met name heeft erop gewezen dat dit beeld niet al te serieus genomen moet worden. Reeds in de 20-er jaren is gesignaleerd dat de praktijk (ook) anders is dan uit het geschetste beeld kan worden afgeleid (Follett).³ Toch kan niet worden ontkend, dat veel van de hedendaagse reorganisaties mede tot doel hebben bureaucratische elementen te elimineren. Met name lijkt hiervan sprake te zijn wanneer er gesproken wordt over het wegnemen van zaken als logheid, vetheid, traagheid en bureaucratisch procedures.

Wanneer nader wordt gekeken naar de inhoud van de kritiek, zijn twee opmerkingen te maken.

Ten eerste valt op, dat het bureaucratische en niet het kapitalistische aspect van arbeidsorganisaties wordt benadrukt. Vooral de aspecten van procedurele beheersing en controle van de organisatie worden bekritiseerd, en niet het maken van omzet, marge en winst. Dit is begrijpelijk vanuit de context van deze literatuur: omzet, marge en winst zijn condities voor het voortbestaan van ondernemingen. Wat bekritiseerd wordt is veeleer een wijze van realiseren van deze doelen: gangbare manieren zouden dit 'kapitalistische' doel niet bereiken of zelfs tegenwerken.

Ten tweede is in deze kritiek een onderscheid aan te brengen, dat door de hier besproken auteurs niet wordt gemaakt. Zij bekritisieren weliswaar de organisatie als gesloten systeem, maar deze kritiek heeft ook betrekking op de organisatie als

¹ Zie o.a.: Peters, 1993: 673; Mintzberg, 1991: 367 e.v.; Hammer & Champy, 1993: 16 e.v.; Morgan, 1993: 35 e.v.; Drucker, 1993-1: 105; Vaill, 1989: 129 e.v..

² Zie o.a. Taylor, 1985-2 248 e.v.; Zijdeveld, 1988: 151; Goudzwaard, 1982: 220; Toulmin, 1990: 251 e.v.; 275; de Geus, 1989: 42, 43.

³ Zie: Eccles, 1992: 5; 121 (De hiërarchie is volgens hem een oude hond, waar tegen reeds lang wordt geslagen.)

open systeem. In deze zin is de kritiek actueel voor veel hedendaagse organisaties.

Conclusie kan daarom zijn, dat het punt van hun kritiek niet primair gericht is op de bureaucratische organisatievorm, ofwel de organisatie als gesloten systeem. In hun kritiek zijn zij primair betrokken op een (kennelijk overheersende) vorm van rationaliteit: de instrumenteel technische rationaliteit resp. maakbaarheid.¹ Bij auteurs is deze kritiek aan te treffen ten aanzien van de maakbaarheid van:

- de markt;
- de producten en diensten;
- de organisatie;
- haar leden.

Tenslotte nog een opmerking over de onderbouwing van de door de auteurs geformuleerde kritiek. Er is geen sprake van een empirisch-wetenschappelijke onderbouwing. Er wordt vooral een beroep gedaan op gezond verstand, ervaringen, beschrijvingen resp. casussen, daarom is deze kritiek empirisch-wetenschappelijk van geringe betekenis.²

De nieuwe organisatie als non-systeem

Auteurs stellen een economisch maatschappelijke verandering aan de orde, op grond waarvan condities van het voortbestaan van organisaties zijn veranderd. Het (economisch) belang van het individu is in deze verandering toegenomen. Gesproken wordt over de eeuw van het individu. De kleinste culturele, sociale en economische eenheid is volgens auteurs het individu geworden, omdat ruimte (wegens toegenomen welvaart) is ontstaan voor een "particuliere" manier van leven.³

Deze veranderingen hebben belangrijke gevolgen voor de economische activiteit van ondernemingen. Er is volgens de auteurs sprake van een onomkeerbare neergang van goed betaalde banen waarin het maken en verplaatsen van dingen de kern vormt. De economie blijft een markteconomie, maar in plaats van grond,

¹ Het recente boek van Mintzberg (1994) bevestigt deze conclusie. Uitgaande van de zgn. strategische planning beargumenteert hij op vele manieren op welke wijze deze rationaliteit tekort schiet in organisaties (begrepen als gesloten en open systemen).

² De wetenschapstheoretische vraag doet zich hier overigens voor of via de wetenschappelijke rationaliteit aangetoond kan worden, dat op een bepaald levensgebied (hier dat van organisaties) deze zelfde rationaliteit als inadequaaf of irrationeel kan worden aangetoond. Gevolg van Starbuck's visie lijkt te zijn dat dit niet mogelijk is (zie hoofdstuk twee). Wordt niet van iedere mogelijke irrationaliteit op voorhand geabstraheerd (resp. de rationaliteit op voorhand verondersteld) teneinde het materiaal van onderzoek te kunnen onderzoeken (wegens de ordening van materiaal en gebruikte methodes)?

³ Zie o.a. Peters, 1993: 810; Drucker, 1993-2: 99, 100; Eccles, 1992: 75 e.v. Eccles verwijst hier naar Lyotard in zijn opvatting van het individu als enige sociale eenheid. Eccles stelt verder, dat een onderscheid gemaakt moet worden met het vroegere individualisme. Vroeger werden, aldus Eccles, mensen getraand te leven volgens een van te voren bepaald model. Individualisme betekent dan vooral afwijking van dit model. O.a. door de enorme verruiming van keuzemogelijkheden en hiermee gepaard gaande afname van betekenis van 'van te voren bepaalde' modellen ontstaat ruimte voor het begrip van individualiteit, dat niet zijn betekenis verkrijgt in zijn tegenstelling tot deze modellen. Het kan in zich zelf als iets positiefs worden begrepen. Basisvragen worden dan: 'wie ben ik, wat zal ik met mijzelf doen, wat wil ik investeren en wat wil ik bereiken?' Vooral de socioloog Giddens heeft deze thematiek opgepakt en verder uitgewerkt (Giddens, 1992; 1994). In de volgende hoofdstukken kom ik hier op terug.

kapitaal en lichamelijke arbeidskracht zijn kennis en persoonlijke vaardigheden sleutelfactoren voor economische groei. Hiermee samenhangend kent de bedrijvigheid in de hedendaagse economie minder vaste vormen en structuren; nieuwe patronen ontwikkelen zich voortdurend, vervolgens verdwijnen ze weer. De economische orde die zo tot stand komt ontstijgt volgens de auteurs aan de mogelijkheid tot planning. Kenmerkend aan deze orde is turbulentie en onzekerheid.¹

De condities voor het voortbestaan van ondernemingen wijzigen zich. De samenleving heeft behoefte aan organisaties, die echte, unieke problemen kunnen oplossen of mogelijkheden kunnen aanbieden. De verantwoordelijkheid van de onderneming voor milieu en mensheid neemt toe. Een onderneming is steeds meer genoodzaakt zich te onderscheiden, bijvoorbeeld door vanzelfsprekende en/of gangbare producten en diensten te vervangen door nieuwe. Maatschappelijk gezien is een onderneming een destabilisator: krachtens haar streven tot voortbestaan en het bestaan van concurrentie is zij gedwongen om constant maatschappelijke verandering en innovaties door te voeren.²

Voortdurende reflectie op de te leveren toegevoegde waarde is een vereiste. Voorwaarde hiervoor is dat ondernemingen naar buiten zijn gekeerd en open staan voor hun omgeving (markt en klant). Klanten tevreden te stellen door het leveren van unieke en onderscheidende toegevoegde waarde gaat steeds meer tot de bestaansvoorwaarde van iedere organisatie behoren. Winst is ook voorwaarde, maar wordt niet gezien als doel; zij is "verdiend resultaat" (Drucker).³

Doorgaans wordt door auteurs gesproken over een nieuwe wijze van welvaartschepping. Niet menselijke spieren of grondstoffen, maar: de dynamische menselijke geest is hiervan de bron. Het te verrichten werk verandert hiermee van karakter: het wordt minder arbeidsintensief en meer kennisintensief. De waarde van geproduceerde goederen komt steeds meer te liggen in de hierin geïnvesteerde kennis, terwijl zij gelijktijdig steeds minder grondstoffen (gaan) bevatten.⁴

Deze 'vergeestelijking' van de activiteiten van medewerkers en producten/diensten heeft eveneens als gevolg dat het dingmatige karakter van organisaties wordt opgeheven. Organisaties zijn "vluchtige organisaties in vluchtige combinaties met vluchtige producten voor vluchtige markten" (Peters).⁵

Ofschoon hiermee zachte (zoals kennis, betrokkenheid) aspecten van organisaties worden benadrukt, wordt de wereld van organisaties harder: organisaties

¹ Zie o.a.: Drucker, 1993-1: 42 e.v.; 181 e.v.; 1993-2, 96, 110 e.v. (Drucker wijst op de informati-intensieve wijze waarop hedendaagse producten als een geneesmiddel of smeermiddel worden geproduceerd. Hiervoor zijn 'high-tech' bedrijven nodig.); Morgan, 1990: 7; Peters, 1993: 550, 566 e.v. (Peters verwijst hier naar Hayek.).

² Zie o.a.: Drucker, 1993-1: 57, 96; Hamel & Prahalad, 1994: 203 e.v.; Mintzberg, 1991: 215; Naisbitt, 1994: 170 e.v. (Naisbitt stelt daar, dat het voor het verkopen van producten noodzakelijk is (gaat worden), dat men aan kan tonen, dat men niet uitbuit, en niet milieuvriendelijk is; Naisbitt schrijft verder over de relatie tussen bedrijf en milieu in termen van het 'rentmeesterschap'-idee.)

³ Zie o.a.: Handy, 1993: 18 e.v., 73 e.v., 116; Drucker, 1993-1: 48; 57 e.v.; 1993-2: 121; Peters, 1993: 263 e.v., 537; Hammer & Champy, 1993: 125, 130 e.v., 221, 222; Morgan, 1990: 74 e.v.; 1993: 121; Toffler, 1990: 190.

⁴ Zie o.a.: Drucker, 1993-2: 16 e.v.; 110 e.v.; Peters, 1993: 14 e.v., 220 Toffler, 1990: 31 e.v., 71 e.v..

⁵ Zie o.a.: Toffler, 1990: 221. (Hierbij gaat het er om zich adequaat aan te passen aan de kronkelige en grillige omgevingen, waarin geopereerd wordt. Zij zijn zo qua aard moeilijk voorspelbaar.); Peters, 1993: 34.

worden niet primair afgerekend op hun (interne) efficiëntie maar op hun doeltreffendheid in dienstverlening.¹

De markt

De markt desorganiseert zich volgens de auteurs; zij 'spat uiteen' in delen, waarvan sommige zo klein zijn als een enkele klant. De markt eist een omkering in de klant-organisatie verhouding: de klant heeft het nu voor het zeggen en wil individueel behandeld worden. Ook verandert de rol van het inkomen. Dit inkomen wordt toenemend een beperkende in plaats van een bepalende factor voor de vraag van diensten en producten.² Bepalend wordt veelmeer de lifestyle, uniciteit van de klant.³

Volledig en algemeen inzicht (via marktonderzoek) in de markt is niet meer mogelijk. Het gaat er volgens de auteurs om de markt te begrijpen, uitgaande van de specifieke mogelijkheden van de organisatie. Belangrijk wordt het op unieke (niet op voorhand te plannen) wijze in te spelen op de werkelijke vragen, behoeften en problemen van de (individuele maar vele) klanten (maatwerk). Het gaat erom, de klant de best mogelijke toekomst te geven (Peters), die niet in het algemeen en op voorhand is te bepalen.

Meetpunt is uiteindelijk de kwaliteit van het bestaan of het 'goede leven'. Zaken doen is afhankelijk van zachte factoren, van het leven met de klant, waarin betrouwbaarheid en oprechtheid (authenticiteit) de doorslag geven. Succes op de markt, dus het voortbestaan van de onderneming wordt afhankelijk van de eigen identiteit, van hoe of wie men (als individu en als organisatie) is, van de manier, waarop op de klant wordt gereageerd.⁴

¹ Zie o a Handy, 1989 73, (Het gaat er om in organisaties het juiste [wat waarde heeft voor de klant] goed genoeg doen Vgl Morgan, 1986. 25, waar hij stelt, dat het belangrijker is het goede goed genoeg te doen, dan het verkeerde juist Kortom, primair staat de effectiviteit in plaats van de efficiency), Drucker, 1993-1 54, Peters, 1993 284, Hammer & Champy, 1993 73

² D w z bij een gegeven hoogte van inkomen is niet op voorhand (meer) bepaald waaraan dit inkomen wordt besteed Indien voorzien is in o a huisvesting, voedsel en vervoer is de besteding van het inkomen sterk afhankelijk van individuele keuzes (vakanties, concerten, hobby, verzekeringen, mate van comfort, 'persoonlijk' afname van diensten (therapie), smaakvolle inrichting, enz)

³ Zie o a Drucker, 1993-2 139 e v ; Eccles, 1992 23, Hammer en Champy, 1993 18, 20 e v (In de massamarkt zijn de verkopers, 'sellers' bepalend, de machtsverhouding tussen klant en bedrijf is evenwel omgedraaid 'De' klant bestaat niet, alleen 'deze' klant.) Vgl verder Naisbitt, 1994 54 e v , 85, waar hij schrijft over 'omgekeerde reclame'. Peters stelt (1993, 535 e v) dat het bedrijf de 'klei' is, en de klant de 'pottenbakker' en spreekt in dit verband van een copernicaanse wending Zie ook Peters, 1993 193, 549, 551 Peters ziet in de behoefte tot nieuwigheid één van de meest fundamentele menselijke behoeften

⁴ Zie o a Morgan, 1988 8, 49 e v , 170 (Morgan schrijft daar over een op diensten gegrondveste economie, waarbij het gaat om het 'werkelijk' begrijpen van de markt), Peters, 1993 110, 123, 194, 196, 198, 212, 255 e v , 375, 646, 729, 734, 736, 791, 799 e v , 814, 815 (Volgens Peters is kwaliteit de sleutel voor de waarde-economie Hierin staan gevoel, wederkerigheid, genegenheid, persoonlijkheid en gesprekken centraal in de te leveren toegevoegde waarde), Toffler, 1990 82 e v , 91, 244-245 (Toffler noemt naast zaken als nazorg en ondersteuning ook het milieutechnisch verantwoord verwerken van versleten producten Het gaat hem om de vereniging van producent en consument tot prosument, waarbij de klant via kennis, geld en informatie bijdraagt aan het product of de dienst), Handy, 1993 45, Hammer en Champy, 1993 63, 125, 130 (Centraal staat bij hen de gedachte, dat de klant niet geïnteresseerd is in controle en verslaglegging (die alleen het bedrijf dient) Het gaat hen om de klant beter te begrijpen dan hij of zij zichzelf begrijpt, waarmee een sterk dienstverlenend aspect naar voren komt)

De concurrentie heeft voor ondernemingen een andere betekenis gekregen. De concurrentiestrijd houdt niet meer slechts verband met harde factoren als prijs, snelheid, efficiency. Eveneens beslissend in deze strijd wordt de zachte factor van ondernemingen: hun vermogen tot uniciteit, creativiteit en authentieke relaties met klanten.¹

(Re)organisatie

Het bovenstaande brengt met zich mee, dat volgens de auteurs reorganisaties noodzakelijk zijn. Opvallend is dat zij hier wel spreken van een (terug)keer tot het natuurlijke, het passende, wat hier dan ook onder wordt verstaan.

Deze reorganisatie is noodzakelijk omwille van overleving van de organisatie. Zij moeten leren marktkansen op te pakken. Een desorganisatie van grote(re) organisaties tot kleinere zelfstandige bedrijfseenheden wordt veelal voorgestaan. Van strakke, kunstmatige scheidslijnen binnen de organisatie wordt afstand genomen. Maar ook tussen organisaties verdwijnen duidelijke grenzen: zij lopen in elkaar over. Amorfe samenwerkingsverbanden van onafhankelijke organisaties (moeten) ontstaan.²

Eigenlijk blijkt er niet sprake te zijn van 'een' reorganisatie: veeleer is er sprake van een zich voortdurend reorganiseren. Een vermogen om continu het nieuwe te scheppen en dus het vermogen ook het bestaande (organisatievormen, werkwijzen, producten en diensten) creatief te vernietigen moet ingebouwd (geïstitutionaliseerd) zijn in de organisatie. Er moet sprake zijn van opzettelijk deconstrueren, desorganiseren en 'dematerialiseren' opdat de organisatie zich voortdurend kan innoveren. Organisaties zijn daarom continu in een overgangssituatie. Als oorzaak hiervoor wordt naast de dynamiek van de markt ook de aard van de hedendaagse belangrijkste productiefactoren beschouwd (ontastbaarheden als creativiteit, kennis, intermenselijke vaardigheden en intern ondernemerschap), die een andere organisatiewijze vereist.³

(Non-) systeem en adhocracy

De organisatiestructuur van nieuwe organisaties wordt in belangrijke mate afgezet tegen de dingmatige, piramidale structuur van de arbeidsorganisatie als gesloten systeem. Organisatiestructuren dienen vooral plat, horizontaal, flexibel of liquid te zijn. Waardescheppende processen vormen naadloze niet functioneel gesplitste gehelen. Er is sprake van een non-structuur of gebrek aan structuur,

¹ Zie o.a. Peters, 1993 190 e.v., 200, 202, 204, 206, 257 e.v., 338, 432, 535 e.v. Hamel & Prahalad, 1994 39 e.v. Senge, 1992 217, 240, Vaill, 1989 120.

² Zie o.a.: Drucker, 1993. 203 e.v., Peters, 1993 88, 257 e.v., 433; Morgan, 1990 25 e.v.

³ Zie o.a.: Peters, 1993: 13, 21, 25, 27, 181 e.v., 214, 338, 350, 537, 551 743, (Ook de organisatie zelf moet volgens Peters door zichzelf vernietigd wordend, voordat de concurrentie dit doet. Vgl. p. 436, waar hij stelt, dat als je in je organisatie gelooft, je deze niet serieus kunt nemen, en als je ze serieus neemt, je "newtoniaan" wordt [d.w.z. vervalt tot een bureaucratisch rationele denkwijze]) Drucker, 1993-2: 204, 1993-1 57 (Het gaat hier om het vermogen tot continue zelfverbetering en het systematisch verlaten van het gebruikelijke, van wat men al doet. Drucker verwijst in dit verband naar Schumpeter), Morgan, 1990 21, 27, 1986 105 (Morgan schrijft in dit verband over het 'holografische' aspect, dat hiervoor in organisaties aanwezig moet zijn. innovatieve krachten ten aanzien van de gehele organisatie moeten in de delen ervan aanwezig zijn), Naisbitt, 1994. 13, Handy, 1993 48, 117, Hamel & Prahalad, 1994 208 e.v..

gemeten naar traditionele maatstaven. De kenmerken van de adhocracy (zie hoofdstuk twee) zijn hier van toepassing. Flexibele, tijdelijke en ad hoc samengestelde werkeenheden (projectteams) komen centraal te staan, waarin verschillende deskundigheden aanwezig zijn, afgestemd op de te verrichten taak. 'Adhocracy' lijkt, volgens de auteurs, het antwoord te zijn op de onvoorspelbare marktvraag of marktontwikkelingen.¹

Voor mensen is de structuur, of wat daar nog op lijkt, geen uitwendig bestaande koekjesvorm, matrijs of framework. De verhouding van deze non-structuur tot mensen wordt wel vergeleken met die van het lichaam tot cellen. De organisatiestructuur wordt veeleer een flexibel aspect en een gevolg van het proces van structurering van activiteiten van leden van de organisatie door deze leden zelf. Anders gezegd: de organisatiestructuur, in de mate dat hiervan sprake kan zijn, kan niet meer worden gescheiden van de structurering van de activiteiten door de organisatieleden zelf.²

Mensen en hun onderlinge relaties resp. teamwork staan in de nieuwe organisatie centraal. Zij is een verzameling van individuen, een netwerk van gesprekken resp. relaties. Zij bestaat in overeenkomsten tussen mensen, die in organisatieverband hun eigen projecten kunnen realiseren (ondernemen binnen de onderneming). Zij bestaat uit intensieve onderling verbanden, met als kenmerken ongripbaarheid, chaos, onvoorspelbaarheid en kennisintensiviteit, geleid door een algemeen gevoel van doel en richting. Hoewel deze organisatievorm (of vormen) wel als non-structuur wordt gekarakteriseerd, is enige stabiliteit wel noodzakelijk. In feite is zij een tussenvorm tussen eindeloze flexibiliteit enerzijds en een vaste, versteende vorm, structuur anderzijds.³ Zij levert geen gestandaardiseerde massaproducten of diensten op. Ook staat zij op gespannen voet met de instrumentele rationaliteit, formalisering, controle en heldere en duidelijke procedures van de open en gesloten systeembenadering. Maar er kunnen wel bureaucratische

¹ Zie o.a. Toffler, 1990 193, 244, 245 (Toffler schrijft ook over 'flexifirmas'), Drucker, 1993-2 132, Mintzberg, 1991 202-204, 211, 214, 1983 253-282, Morgan, 1986 57, Waterman, 1992 18 (Waterman omschrijft de adhocracy daar als "adaptive, problem-solving, temporary systems of diverse specialists linked together in an organic flux", als een ideale organisatievorm voor verandering), Peters, 1993 191, 174, 181 e.v. 216, 433 e.v.

² Zie o.a. Peters, 1993 181, 215 e.v. 407, 432 e.v. 537 e.v., Morgan, 1990 114, Hammer & Champy, 1993 35, 222 (Volgens Hammer & Champy neemt het belang van de structuur van de organisatie af (in relatie tot de betekenis die de structuur heeft in de bureaucratie). Ook bij hen gaat het om mensen die in organisatieverband een doel trachten te realiseren, waarbij de structuur ondersteunend moet zijn. Dit in tegenstelling tot de traditionele organisatie, waar de structuur veeleer op zich zelf is komen te staan), Drucker, 1993-1 96 (In het traditionele kapitalisme zijn volgens hem organisaties geknstalliseerd, d.w.z. dingmatig geworden), Toffler, 1990 194 (Hij benadrukt, dat het bij non-structuur niet om pure ongestructureerdheid gaat, maar om het vermogen metamorfoses te kunnen ondergaan wanneer het werk of de taak dit eist), Eccles, 1992 133, 140 e.v. (Eccles schrijft daarom over een wederkerige verhouding tussen structuur en persoonlijke identiteit. Mede hierdoor is de structuur van een organisatie een krachtig managementstool. Maar tevens een reden, waarom in organisaties weerstand optreedt bij structuurveranderingen. Dit zou nl. een identiteitsverandering inhouden 'bij decreet'. Maar andersom verklaart dit mede, waarom het werken aan een nieuwe organisatie(structuur) tevens een bron is van fascinatie. Eccles stelt uiteindelijk wel het primaat van het individu in de wederkerige relatie tussen structuur en individu).

³ Zie naast de vorige noot ook Peters, 1992 49, 309, 433, 708 e.v. (Deze eindeloze flexibiliteit is volgens Peters niet mogelijk wanneer iemand ergens goed in wil worden. Anderzijds kan een vaste structuur niet lang bestaan, want dan zou verstening, een tunnelvisie ontstaan. Een definitieve oplossing is hier volgens hem wellicht niet mogelijk. Elders schrijft Peters over een voortdurende samenklontering en uiteenvallen van organisaties (p. 258). Vgl. ook Eccles, 1992 59, Drucker, 1993-1. 93 e.v.

kenmerken optreden wanneer dit nodig is. Leidraad hierbij is niet primair de efficiëntie maar de effectiviteit.¹

Beheersing en controle worden in de nieuwe organisatie niet uitgesloten. Kenmerk is, dat zij niet worden opgelegd, maar worden ingebouwd in de werkprocessen zelf. Het betreft hier bijvoorbeeld feed-back systemen, waardoor individuen of teams in staat zijn zichzelf te controleren. De organisatie zelf is hiertoe faciliterend.²

Het begrippenpaar centralisatie/decentralisatie krijgt volgens auteurs een andere betekenis. Er wordt gesproken over "echte" decentralisatie ("federalisme"), die centralisatie niet uitsluit en tegelijk zelfstandigheid inhoudt.³

Kleinschaligheid

Aspecten van grootschaligheid komen volgens auteurs onder druk te staan. Zo kan zij belemmerend zijn voor het alert inspelen op de markt. Daarnaast neemt de moderne technologie de (vroegere) voordelen van schaalgrootte. Er kan op kleinschalig niveau voor lage prijs maatwerk worden geleverd.⁴ Gevolg is, dat grote bedrijven trachten als een klein bedrijf te opereren met de eventuele voordelen van hun grootte.⁵

Dat de juiste, optimale omvang is verkleind hangt samen met de boven aangegeven dynamiek van de markt en omgeving. Marktgericht opereren, innovatiekracht en aanpassingsvermogen eisen specifiek menselijke aspecten zoals creativiteit, communicatie, persoonlijk begrip van de situatie. Hiervoor is het noodzakelijk, dat iedereen overzicht heeft en betrokken is op het geheel (de organisatie en haar omgeving). Kleinschaligheid bevordert dit volgens de auteurs.⁶

¹ Zie o.a. Mintzberg, 1991 203, 212 e.v. Een adhocratie kan evenwel naar aanleiding van een ontwikkeld standaardproduct resp. automatisering van routinematige processen overgaan in bureaucratische eenheden (vgl. Toffler, 1990 193. Zie verder Waterman, 1992 26, Drucker, 1993-2, 203. Sommige dingen kunnen volgens Drucker alleen (grootschalig en) volgens strenge regels worden gerealiseerd.)

² Zie o.a. Mintzberg, 1991 214, Drucker, 1990 208 e.v., Naisbitt, 1994 35

³ Peters, 1992 116 e.v., 643 e.v. Het gaat dan niet om een vermenging van de hiërarchische structuur over kleinere eenheden. Het gaat bijvoorbeeld om "centraliseren om beter te decentraliseren". De decentrale eenheid wordt dan ondersteund door een centraal aangestuurd telecommunicatienetwerk. Handy ziet in het 'federalisme' een omgekeerd decentralisme: zelfstandige eenheden komen samen om bepaalde dingen samen te doen, waardoor het centrum bepaalde bevoegdheden krijgt. Er is dan sprake van een omgekeerde vorm van delegeren. Ook hier is sprake van een (economische) noodzaak (Handy, 1989 95 e.v.). Drucker ziet in de (de) decentralisatie een kenmerk van het zogenaamde 'postkapitalisme' (Drucker, 1993-1 60).

⁴ Zie o.a. Peters 1993 334, 628 e.v., 635 e.v., Morgan, 1993 126 e.v., Naisbitt, 1994 21, Toffler, 1990 189 e.v., Prahalad & Hamel houden evenwel ook een pleidooi voor grootschalig ondernemen (1994 275 e.v.). Redenen zijn o.a. distributiemogelijkheden, beschikbaarheid over meer middelen, meer mogelijkheden voor opleiding en training en biedt meer mogelijkheden voor werkgelegenheid. Anderzijds moet gesteld worden dat waar het hen om gaat (concentratie op kernactiviteiten) niet primair een kwestie is van voldoende middelen, maar van concentratie van intellectuele energie (o.a. o.c. 49, 145). Kleinschalig ondernemen is hier volgens de auteurs veelal in het voordeel.

⁵ Zie o.a. Peters, 1993 338, 502 e.v., 600 e.v., 635; Drucker, 1993-2 204, Naisbitt, 1994 13 e.v., 16 e.v., 35, Toffler, 1990 189 e.v., Drucker, 1993-2 201

⁶ Zie o.a. Mintzberg, 1991 374-375, Naisbitt, 1994 13 e.v., Peters, 1993 115, 289, 609 e.v.

Volgens de auteurs is een nieuw soort management vereist. Volkomen klantgericht management is de sleutelformule, waarin voor strategische planning en controle nauwelijks meer ruimte is. De strategie borrelt veeleer op uit de activiteiten van de organisatie. Wat overblijft van strategie en planning is niet veel meer dan schieten met hagel ofwel het maximaal doen van pogingen.¹

Management is vooral management van ontastbaarheden geworden, dat wil zeggen het aansturen van intellectuele capaciteiten van mensen, waarden en gevoel van bedrijfsrichting. De taak van het management bestaat uit: ondersteunen, vertrouwen schenken, faciliteren, trouble shooting, overtuigen, ruimte geven, enzovoorts. Het management heeft geen gezag omdat het beter is of meer weet maar omdat het anderen helpt hun werk te verbeteren.²

Management van ontastbaarheden bestaat uit het maximaliseren van gedeelde waarden, visie of missie, waardoor eenheid of samenhang gecreëerd wordt in de organisatie. Vervolgens gaat het niet om het opstellen van een masterplan van wat moet gebeuren, maar om het vaststellen van een minimale kritische specificatie, die gericht is op het vermijden van het ongewenste. Hierdoor wordt ruimte geschapen voor mensen en hun ontwikkeling, zelforganisatie en improvisatie (die binnen deze kritische grenzen moeten vallen).³

Hieruit wordt de conclusie getrokken, dat management vooral management van individuen en waarden is. Dit betekent niet het opleggen van waarden en normen,⁴ maar inzien hoe mensen als individuen willen zijn. Het is altijd gericht op het particuliere, individuele van mensen, zodat hun sterke punten naar voren kunnen komen. Mensen hoeven niet gemotiveerd te worden; veeleer dienen zij overeenkomstig hun (beïnvloedbare) identiteit 'gemanaged' te worden. Het management treedt op in een combinatie van leraar, adviseur, vriend en teamleider. Het kan alleen maar slagen, wanneer het plezier heeft in het zien groeien van mensen.⁵ "Creatieve" managers hebben satisfactie uit creatieve resultaten van

¹ Zie o.a.: Kennedy, 1992: 98 e.v.; Peters, 1993: 216, 432, 436, 645 e.v.; Mintzberg, 1991: 35-51 (Mintzberg hanteert hier het beeld van ambachtelijk kunstwerk om het proces van strategievorming te karakteriseren.); Handy, 1989: 60 (Hier stelt hij, dat succesvolle ondernemingen de plank 9 van de 10 keer misslaan, waarbij het van belang is van fouten te leren).

² Zie o.a.: Handy, 1993: 132; Morgan, 1990: 7, 22, 62 e.v. 63, 1986: 101 (Het gaat om het scheppen van "enabling conditions", waardoor mensen en de organisatie hun eigen vorm kunnen vinden.); Mintzberg, 1991: 17 e.v., 61 e.v. 217 e.v.; Drucker, 1993-2: 134, 143 e.v. (Om deze reden kan Drucker stellen, dat het management verantwoordelijk is voor prestaties van anderen, van wie zijn eigen prestaties afhankelijk is.); Peters, 1993: 523 e.v.; Hammer & Champy, 1993: 77.

³ Zie o.a.: Morgan, 1988: 87, 100 e.v. 109, 120, 131; 1986: 90 e.v., 101, 105; Peters, 1993: 228, 229, 541, 551, 555, 665 e.v.; Hammer & Champy, 1993: 105, 223; Drucker, 1990: 211; Senge, 1992: 9 e.v. 137, 283 e.v.; 332 e.v..

⁴ Hier tegenover staat evenwel de opvatting van bijvoorbeeld Quinn. Hij schrijft duidelijk over inprenten van waarden. M.i. is hier niet sprake van een incident, maar van een onderliggend spanningsveld, dat reeds in het vorige hoofdstuk aan de orde is geweest. Ik kom hier nog op terug.

⁵ Zie o.a.: Eccles, 1992: 56 e.v.; 60 e.v.; 64 e.v., 83 (Mensen hoeven volgens Eccles niet gemotiveerd te worden, omdat mensen altijd iets willen zijn en altijd willen handelen. Zij zijn altijd al gemotiveerd. Eccles oefent hiermee kritiek uit op een opvatting van motivatie, waarin deze te zeer uitwendig of extern wordt begrepen. De inhoud van de motivatie zou hierin vooral van buitenaf (moeten) worden aangebracht. Deze opvatting zou bij McGregor aan te treffen zijn (als een soort passieve potentie, door een manager te sturen, informeren, te voorzien van inhoud). Het management dient zich volgens Eccles minder te richten op een rationeel/instrumenteel ontwerp of waardepatroon dat gerealiseerd moet worden. Veeleer dient het af te gaan op zijn persoonlijk, praktisch oordeelsvermogen ten aanzien van de motivatie van anderen.) Zie verder: Hammer en Champy,

medewerkers.¹ De taak van management is de zinbeleving op te roepen bij medewerkers wat soms alleen door een reorganisatie of reengineering kan gebeuren, die dan eveneens adembenemend is of moet zijn. Wanneer dit gebeurt en lukt, dan zullen effectiviteit en efficiëntie toenemen.² (Nota bene: hier wordt de overgang van een ethisch georiënteerde argumentatie naar een functionele argumentatie scherp zichtbaar.)

Deze benadering betekent ten aanzien van het traditionele management een omslag. Het management moet - omwille van de continuïteit van de organisatie - leren met toeval en ambiguïteit om te gaan. Het moet leren om mensen van verandering te leren houden, om mensen initiatieven te laten nemen, die verder gaan dan de beperkingen van eventuele taakomschrijvingen. Het management moet vooral geschoold zijn in de kunst van het machtigen. Het moet leren mensen te motiveren hun eigen bekwaamheden te mobiliseren en hen beslissingen te laten nemen.³

De algemeen aanvaarde managementtheorie of managementliteratuur wordt als falend gezien, vanwege haar wetenschappelijke en instrumenteel technische rationaliteit. De hiermee veronderstelde maakbaarheid wordt bekritiseerd. Management dient terug te gaan naar de aard van de organisatie: een samenwerking van mensen.⁴

Cultuur

Het cultuurbegrip dat door de auteurs wordt gehanteerd is doorgaans open en soft. Cultuur is altijd in ontwikkeling en "holografisch",⁵ en wordt meestal opgevat als niet of moeilijk te beheersen. Dit zachte aspect van de cultuur komt min of meer in de plaats van het harde van de structuur, de richtlijnen, regels of bureaucratische mechanismen. Mede hierdoor wordt cultuur zelf hard; zij is beslissend voor het voortbestaan en succes van de onderneming. Hiermee is volgens auteurs een breuk met traditionele manier van denken aangegeven: iets wat niet of nauwelijks (volgens traditionele begrippen) is te beheersen wordt beslissend voor het slagen of falen van de organisatie.⁶

1993 72, 77, Drucker, 1993-2: 135, Toffler, 1990 82 e.v. Handy, 1993 106 e.v., Morgan. 1990 21, 71, Peters, 1993 277 e.v.; Senge 1992 137 e.v., 300.

¹ Zie o.a. Hammer en Champy, 1992 64, 84, 134, Eccles, 1992 51.

² Zie o.a. Hammer & Champy, 1993 134, Weggeman, 1992 58, 89, Peters, 1993 843, 844

³ Zie o.a. Drucker, 1993-1. 67 e.v., Morgan, 1988 23, 109, Peters, 1993 247, 527 e.v., 674, 851 e.v., Mintzberg, 1991 56 e.v., Handy, 1993 132.

⁴ Peters, 1993 568, 765, Mintzberg, 1991 99, Hammer & Champy, 1993 11, Eccles, 1992 26 e.v. Senge, 1992 9 e.v., Vaill 1989 11 e.v., 34 e.v., 45

⁵ Morgan, 1986. 139 Holografisch betekent niet geïsoleerd, gesloten, afgebakend t.o. iets anders, maar als deel het geheel omvattend

⁶ Zie o.a. Morgan, 1986, 93, 139, 1988 85, 122; Handy 1993 23 Peters, 1993: 192, 207, 437 e.v., 457, 741, e.v. (Peters stelt, dat cultuur hard is, en doelt hierbij op zaken als intensiteit, betrokkenheid, hoog creatief niveau, uitdaging, kennis Afwezigheid ervan betekent een geblokkeerde betrokkenheid, die het bedrijf nodig heeft haar toegevoegde waarde te leveren), Geschure (1992 11 e.v.) wijst op de parallel met het cultuurbegrip bij antropologen. Hij wijst daar op de neiging cultuur hard te willen definiëren, d.w.z. als gesloten, essentialistisch, onveranderlijk, eenduidig, statisch en objectief. Cultuur moet volgens hem evenwel "soft" begrepen worden als dynamisch, open, creatief en inventief. In dit verband heeft hij knieuk op de instrumentele benadering, die nog wel eens is aan te treffen bij organisatiedeskundigen. Cultuur is bij hem enerzijds geen tijdloos gegeven, maar is anderzijds ook niet maakbaar of op te leggen. Zij is voor hem veeleer een vermo-

Cultuur bestaat in de wijze, waarop de organisatie betrokken is op haar (dynamische) markt en omgeving. Zij is het vermogen van instinctief of intuïtief gevoel voor wat gepast (natuurlijk) is, van gevoel voor de markt. Zij bestaat in de unieke manier, waarop de organisatie met klanten en teamgenoten omgaat; de manier waarop zij inspeelt op behoeften van de klant, waarop naar de klant wordt geluisterd.¹ Cultuur wordt daarom wel gezien als de persoonlijkheid, individualiteit resp. collectieve identiteit van de organisatie. Deze identiteit heeft een zeker eigen leven, en bestaat in zelfherkenning en -bevestiging (gedeelde zin) van mensen. Het formeren van een organisatie(-cultuur) of het reorganiseren van een organisatie houdt daarom vooral in het ontwikkelen van patronen van (gemeenschappelijke) zin van de werkelijkheid.²

Cultuur is datgene, wat medewerkers voor elkaar en voor hun omgeving willen betekenen (de te leveren toegevoegde waarde), waarin een vervulling en verrijking tot uitdrukking wordt gebracht en waar mensen in kunnen geloven. Cultuur moet een creatieve spanning oproepen tussen de werkelijkheid (feitelijkheid) en een (gemeenschappelijke) visie, missie, filosofie, die mensen inspireert uitdagingen op te pakken. De basis van het na te streven wederzijds vertrouwen tussen medewerkers, management en klant is vooral op cultuur gebaseerd. Mogelijke onderlinge (interne) competitie wordt vervangen door een "ethiek van samenwerking".³

Mensen

Het valt op dat auteurs doorgaans een zo integraal mogelijk mensbeeld proberen te presenteren en hieraan praktische waarde verlenen. Kernelementen van dit mensbeeld zijn: individualiteit, zinsverlening, creativiteit, autonomie, productiviteit, intersubjectiviteit en dynamiek. Uitgangspunt daarbij is, dat een mens niet zozeer een bron is, die moet worden benut maar een te verwerkelijken potentie ten behoeve van het realiseren van door hem gestelde doelen die nuttig zijn voor de organisatie.

Mensen worden niet primair benoemd als medewerkers of als managers, maar worden als individu beschouwd. De normatief-ethische benadering van auteurs komt hier sterk naar voren, wanneer expliciet gesteld wordt, dat het beste van mensen in organisaties op deze wijze verwerkelijkt wordt. Hun intuïtieve, emotionele én analytische vaardigheden moeten ontwikkeld worden, waardoor een

gen of mogelijkheid om met omgevingsveranderingen om te gaan, maar is niet zonder meer voorstelbaar (1 c)

¹ Zie o a Morgan, 1990 62 e v, 1986 135 e v, Peters, 1993 163, 382, 435, 741, (Cultuur noemt hij een "vluchtig spul" Cultuur, dit "spul" is voor hem iets, wat je eet, wat je in je slaap inademt (1 c) Dit vluchtige spul is van groot belang het (d w z de concentratie op een gemeenschappelijke missie) kan een organisatie één houden Vgl ook (Drucker, 1993-1 53 e v.))

² Zie o a Eccles, 1992 63 e v, 110 e v (De persoonlijkheid, (collectieve identiteit) is voor Eccles belangrijk voor individuen om hun persoonlijke identiteit te definiëren Hierdoor wordt het organisatie-doel een belangrijk deel van de identiteit van mensen in de organisatie, Mintzberg, 1991 225 e v, Morgan, 1990 62, 1986 128 e v, 135 e v (Morgan stelt, dat een organisatie een persoonlijkheid moet hebben, die verder gaat dan de activiteit, waarmee zij bezig is), Peters, 1993 307, 740 e v

³ Zie o a Eccles, 1992 32, 77 e v, Morgan, 1988 62 e v, 87, 1986 71, Drucker, 1993-2, 167 e v 183, 1993-1 92 e v, Peters, 1993 110, 195, 203, 361, 496, 762 (Peters formuleert het 'categorisch imperatief' van Kant in dit verband op zijn manier. 'wil je geen oor aangenaad worden, doe dat dan ook de ander niet'), Mintzberg, 1991 225 e v

creatieve en meer persoonlijke vorm van zelfontplooiing gerealiseerd wordt. Mensen zijn hierdoor minder een bron die benut moet worden, maar een potentie die tot ontplooiing gebracht moet worden.¹ Kortom de onderneming dient bij te dragen tot het 'goede' of 'eigenlijke' leven van haar leden, juist omwille van haar voortbestaan.

Het werk wordt veeleer afgestemd op hun manier van leven in plaats van andersom. Apparatuur is vooral een hulpmiddel voor mensen. Veel routinewerk wordt geautomatiseerd en als taak voor mensen geëlimineerd. Mensen hebben vrijheid te mislukken en opnieuw te beginnen: leren wordt een deel van het werk en gaat er niet alleen aan vooraf. Er wordt een beroep gedaan op de zelfstandigheid en het persoonlijk oordeel, op de wens en wil van mensen een verschil uit te (willen) maken in woorden en daden.² Hiermee wordt tegemoet gekomen aan wat mensen ten diepste zouden willen: zin scheppen aan hun unieke (en meer uniek wordende) plaats in de wereld. De organisatie is middel of mogelijkhedenvoorwaarde hiertoe.³

De autonomie van mensen wordt in organisaties versterkt: zij worden 'empowered'. Mensen krijgen geen normen of strategie meer opgelegd, maar maken deze zelf. Mensen blijven alleen in de organisatie, omdat daar mogelijkheden worden geboden te doen alsof zij hun eigen zaak runnen. Hierin beslissen mensen zelf (binnen grenzen) wat hun eigen bijdrage is. Aan deze autonomie is wel zelfdiscipline en verantwoordelijkheid gekoppeld.⁴

Aan interpersoonlijke relaties wordt veel waarde gehecht: er wordt in de organisatie een beroep gedaan op communicatieve vaardigheden en betrokkenheid tussen mensen (die overigens door werkdruk noodzakelijk opgeroepen kunnen worden.). De basis van werkoverleg is het vertrouwen in elkaar, en niet een strijd om standpunten. Men moet zich in de organisatie thuis voelen.⁵

Het gehanteerde mensbeeld is dynamisch. Mensen zijn altijd in overgang, in "progress". Zij zijn geen stabiel definieerbaar object. Mensen moeten zichzelf steeds willen verbeteren, steeds willen blijven groeien en leren om meer zichzelf te zijn en een goed mens te worden. Mensen hebben zelf verantwoordelijkheid voor deze dynamiek: zij doen dit, door hun eigen baan vorm te geven.⁶

Bij de auteurs staat de afhankelijkheid van organisaties van "integere", vrije en zich ontwikkelende mensen centraal. Een organisatie bestaat bij de gratie van mensen, die haar tot leven brengen en haar leven in stand houden.⁷

¹ Zie o.a.: Mintzberg, 1991: 338; Handy, 1989: 127, 138 144; Peters, 1993: 458; Weggeman, 1992: 92.

² Zie o.a.: Handy, 1993: 55; 115, 118 e.v.; 141 e.v.; Hammer & Champy, 1993: 69, 70, 168 e.v.; Peters, 1993: 422, 437, 861; Toffler, 1990: 85; Eccles, 1992: 12, 63 e.v.; Naisbitt, 1994: 177.

³ Zie o.a.: Toffler, 1990: 82 e.v.; Peters, 1993 126, 257, 673 e.v.; Eccles, 1992: 67, 75; Handy, 1993: 130 e.v.; Hammer en Champy, 1993: 69.

⁴ Zie o.a.: Mintzberg, 1991: 217 e.v.; Drucker, 1993-1: 63 e.v., 1993-2: 169; Hammer & Champy, 1993: 67 e.v.; Peters, 1993: 43, 191, 344; Eccles, 1992: 39.

⁵ Zie o.a.: Naisbitt, 1994: 145; Peters, 1993: 170, 181, 192 e.v., 203, 539 (Peters schrijft in dit verband over een paradox: autonome personen, die steeds zelfstandiger worden maar tegelijk intensiever samenwerken.); Weggeman, 1992: 84; Toffler, 1990: 82 e.v., 195 e.v.; Eccles, 1992: 64 e.v..

⁶ Zie o.a.: Eccles, 1992: 64 e.v.; Peters, 1993: 200, 205, 261, 277, 352 (Peters schrijft daarom over een gedurfd sociaal experiment, [waar bedrijven evenwel niet omheen kunnen]); Handy: 1993: 104 e.v.; Drucker, 1993-1: 92 (Drucker stelt hier, dat het leren ingebouwd moet worden in banen van kenniswerkers.).

⁷ Zie o.a.: Morgan, 1993: 19; Peters, 1993: 28, 181, 189, e.v., 202, 257, 258, 356; Morgan, 1990: 71, 187; Drucker, 1993-1: 106 e.v.; 169; 1993-2: 93 e.v..

De eisen die organisaties aan mensen stellen zijn volgens de auteurs evenwel niet gering. Tot deze eisen behoort het omgaan met onduidelijkheid, flexibiliteit, onzekerheid, afwezigheid van voorgebakken structuren en procedures. Van mensen wordt een managerial houding verwacht. Het gaat om zelfdiscipline, zelfstandigheid, verantwoordelijkheid voor individuele prestaties, inzet, willen leren en veranderen, kortom om investeringsbereidheid van zichzelf in het bedrijf en in de klant.¹

De auteurs stellen de vraag: kunnen mensen dit aan? Door te kijken wat mensen buiten hun werk doen is hun antwoord overwegend ja. Een feit blijft: banen worden complexer, slimme mensen zijn daardoor bevoordeeld. Voor sommige mensen wordt de drempel voor werk daardoor vergroot (voor sommigen te groot?).

Kernredenering van de hedendaagse organisatiekunde

De meeste van de auteurs zijn van mening, dat met het bovenstaande sprake is van een omslag.² Hieraan ligt volgens hen ten grondslag, dat de aard van de te leveren producten en diensten van karakter is veranderd of aan het veranderen is. Deze verandering kan worden samengevat door te stellen, dat zij kennis-intensief wordt. De toegevoegde waarde van de meeste producten of diensten schuilt in de erin verwerkte kennis, informatie, intelligentie en ideeën, dat wil zeggen in niet tastbare zaken, die in hoge mate onvoorspelbaar zijn.³ Of beter en ruimer gesteld: in de toegevoegde waarde gaan specifiek menselijke factoren een doorslaggevende rol spelen als productiefactor. Zoals de auteurs het stellen: nieuwe bron en centrum van waardeschepping (dus productiefactor) zijn verwerven, beheersen en vermogen tot toepassen van kennis, intelligentie, verbeeldingskracht, wijsheid, intuïtie, creativiteit, gevoelens resp. emotionele beslissingen, intermenselijke vaardigheden (zoals luistervaardigheden en vertrouwen).⁴ Uit het bovenstaande kan worden afgeleid, dat de auteurs hiervoor een viertal redenen geven. Ten eerste is er sprake van een zekere individualisering van producten en diensten. Deze individualisering veronderstelt een inbreng van een specifiek menselijke vermogen tot bepalen van de individuele omstandigheden of problemen van de klant. Ten tweede is sprake van voortdurende innovatie, het voortbrengen van producten en diensten, die nog niet eerder op de markt zijn verschenen en waar vraag naar is. Het vaststellen en produceren hiervan vergt

¹ Zie o.a. Peters, 1993: 11, 91, 169, 172, 255 e.v., 280, 538, 673 (Peters stelt o.a., dat het leven voor de klant voor zou gaan voor jezelf, gezin en wellicht God); Mintzberg, 1991: 221 e.v.; Morgan, 1990: 74; Handy, 1993: 122; Drucker, 1993-1: 108 (Deze veronderstelde managerial houding kan o.a. betekenen, dat men zelf zorg moet dragen voor financiering van bepaalde projecten en verantwoordelijk is voor relaties en contacten, die verband houden met dit werk. D.w.z. een hoge mate van autonomie wordt van mensen verwacht); Drucker, 1990: 208.

² Zie o.a. Handy, 1993: 12 e.v., 49; Morgan, 1990: 7, 23, 1986: 21 e.v., 38 e.v.; Drucker, 1993-1: 4; Toffler, 1990: 71; Peters, 1993: 559.

³ Zie o.a. Drucker, 1993-1: 114, 183, 1990: 173 e.v. (In het 'industriële tijdperk' was volgens Drucker kennis (aan de basis) eerder een voordeel dan een noodzaak. In de 'kennismaatschappij' is kennis een noodzaak); Peters, 1993: 501, 734; Quinn, 1992: 510.

⁴ Zie o.a. Drucker, 1993-1: 6 e.v., 20, 27, 78, 183; Toffler, 1990: 71 e.v.; Weggeman, 1992: 13; Peters, 1993: 18, 27, 37, 187, 398, 457, 643, 673, 814 e.v.; Naisbitt, 1994: 79 (Hij schrijft over informatie als de brandstof van de economie van de 21e eeuw); Morgan, 1990: 21, 70, 187 (Morgan stelt hier, dat aan informatie, creativiteit en intermenselijke vaardigheden evenveel waarde wordt toegekend als in het verleden aan grond, arbeid en kapitaal).

een mate van creativiteit. Ten derde is sprake van 'producten' en diensten, die niet instrumenteel zijn te vervaardigen. De 'specifiek menselijke' inbreng is constituerend voor het product of de dienst (een advies, een nieuw ontwerp voor iets enzovoorts); zij kan niet door een technisch instrument alleen tot stand worden gebracht. Ten vierde vormen menselijke relaties een belangrijk element in de relatie tot de markt. Oprechtheid, werkelijke interesse voor de klant bepalen in hoge mate of een deal met hen plaats vindt of niet, resp. of er sprake is van een blijvende klantrelatie.

Deze vier punten samen nemend, wil ik hier spreken over articulatie en schepping van zin in intersubjectief verband als voorwaarde van succes en continuïteit van ondernemingen.

Het draaipunt nu van de argumentatie van de auteurs is dat dit scheppen van zin enerzijds steeds meer beslissend wordt voor ondernemingen (om zich te onderscheiden; succes te hebben resp. voort te bestaan), terwijl het anderzijds niet instrumenteel technisch te beheersen is. Datgene wat deze schepping bewerkstelligt zijn niet de planningssystemen, technische infrastructuur, beschikbare budgetten maar spontane zaken en krachten als creativiteit, intersubjectiviteit, uniciteit en betrokkenheid.

Wat de organisatiekundigen nu doen is, vanuit een bepaalde invalshoek niet verschillend van wat technici en ingenieurs doen. Wil men deze krachten inzetten voor het bereiken van een doel, dan zal de eigen aard van deze krachten gerespecteerd moeten worden. Het ontwerpen en maken van een machine vereist dat wetten en eigenschappen van gebruikt materiaal gerespecteerd worden. Het ontwerpen van software vereist, dat logische wetten moeten worden gerespecteerd.

Het maken van de nieuwe organisatie of onderneming vereist zo eveneens, dat wetten en eigenschappen van factoren of krachten als creativiteit, kennis, intersubjectiviteit worden gerespecteerd.

De belangrijkste eigenschap of wetmatigheid waar de organisatiekundigen op stuiten, is dat deze zaken zich verzetten tegen een benadering waarin voorgescreven wordt hoe zij moeten functioneren. De aard van creativiteit en intersubjectiviteit verzet zich tegen een benadering, waarin op voorhand vaststaat tot welke resultaten zij moeten leiden. En het is precies dit kenmerk dat voor ondernemingen van belang wordt. Want de organisatie heeft het voor haar voortbestaan nodig dat zij tot producten en diensten komt, die niet van te voren zijn bepaald (een creatieve oplossing of dienst) of instrumenteel-technisch realiseerbaar zijn (een nieuw en creatief ontwerp of echte betrokkenheid naar klanten). Juist dan heeft zij een mogelijkheid zich te onderscheiden van de concurrentie. De niet te beheersen eigen aard van creativiteit en intersubjectiviteit maakt hiermee uiteindelijk het voortbestaan en succes van ondernemingen (mede) mogelijk.

Natuurlijk kan deze eigenschap worden genegeerd. Het punt van de organisatiekundigen is dat deze negatie gangbaar was en nog steeds is, en dat juist daardoor ondernemingen in de gevarenczone komen. Vandaar mede hun kritiek op de traditionele organisatie-theorie en -kunde.

Organisaties blijken in deze redenering dus in hun bestaan toenemend afhankelijk van deze spontaniteit (creativiteit en intersubjectiviteit). Dan lijkt nog maar een weg open voor hun voortbestaan: zij kunnen deze spontaniteit dan wel niet produceren maar wel faciliteren resp. vrijlaten.

Alvorens nader in te gaan op dit faciliteren zal eerst iets gezegd worden over een aantal eigenschappen die de auteurs toekennen aan de nieuwe productiefactoren.

Eigenschappen van de nieuwe productiefactoren (creativiteit, kennis, betrokkenheid en intersubjectiviteit)

Drie kenmerken die de auteurs naar voren brengen, zullen hier aan de orde komen.

Het eerste kenmerk is, dat deze factoren intrinsiek op zin en betekenis zijn betrokken. Dit komt tot uitdrukking in het onderscheid tussen kennis of informatie enerzijds en data anderzijds. Kennis of informatie bestaat in verzameling gegevens (data), die in het licht van een al dan niet bewuste vraagstelling, interesse of behoefte die vroeg of later belangwekkend wordt geacht; zij bestaat uit data verrijkt met samenhang en doelgerichtheid. Informatie is vooral gericht op actie, verandering; zij drukt gerichtheid en betrokkenheid uit, en heeft betrekking op zachte aspecten van kennis. Harde kennis (data) verdwijnt naar de achtergrond.¹ Zeer sterk komt deze betrokkenheid op waarden tot uitdrukking in de relatie tot de klant. Men schrijft dan over beleven van zin. Het gaat erom de klant het gevoel te geven deel uit te maken van iets bijzonders. De drijfveer en succesfactor van een organisatie is, om samen met de klant een uitdaging aan te gaan, die aan de wereld en het leven van mensen een nieuwe zin en betekenis verleent. Grenzen worden verlegd, men wordt uitgedaagd meer te zijn dan men zich had kunnen voorstellen en het persoonlijk voordeel wordt overstegen. Aan deze zinschepping als waarde wordt energie ontleend. Er wordt in dit verband gesproken van een gevoel van opwinding, verrukking, bezieling, gedrevenheid, intensiteit, zindering, betovering.²

Het tweede kenmerk dat naar voren wordt gebracht is een verschil met de traditionele eindigheid van productiefactoren of kapitaal. Toffler schrijft: "Want anders dan land of machines, die alleen maar door één persoon of firma tegelijk kunnen worden gebruikt, kan ... kennis door een groot aantal verschillende gebruikers op het zelfde moment worden gebruikt; en als ze het goed aanpakken kan dat zelfs méér kennis opleveren."³ Deze productiefactoren zijn niet eindig; integendeel, zij is overvloedig, en niet schaars.⁴ Iedereen kan deel hebben aan informatie, zowel

¹ Zie o.a. Morgan, 1990 137, Peters, 1993 347, Weggeman, 1992, 26, Drucker, 1990 207, 247 (Volgens Drucker vereist het rangschikken van data nu juist kennis. Volgens hem was vroeger (meer) data hetzelfde als (meer) informatie, terwijl dat nu niet meer zo is: data was vroeger schaars, nu is zij overvloedig beschikbaar. Ook Morgan onderscheidt data van informatie van informatie is sprake, wanneer zij betekenisvol is. Dus moet uit de massa beschikbare gegevens gehaald worden, wat van betekenis is. Het (menselijke) vermogen daartoe (d.w.z. "vaardigheden voor analyse en interpretatie") wordt belangrijker.

² Zie o.a. Peters, 1993 189 e.v., 192 e.v., 203, 242, 309, 330, 496, 530, 532, 572, 573, 673 e.v. 761, 791, 818 e.v., 832, 836, 842 e.v., Senge, 1992 144 e.v., Vail, 1989 59 e.v., Mintzberg, 1991 124-137, Weggeman, 1992 58 (onder verwijzing naar Neal en Kennedy), 86 e.v. 89, (verwijzing naar Harrison), 99.

³ Toffler, 1990 71. Op deze eindigheid van grond en machines zouden volgens hem zowel de klassieke economie als het Marxisme gebaseerd zijn. Inderdaad, in zover in de schaarste van (productie-)goederen een basismotief ligt van voor deze theorieën, stelt Toffler hier een belangrijk punt aan de orde, daar kennis als productiefactor een tegengestelde beweging maakt (of kan maken) door gebruik ervan raakt zij niet op, maar kan zij in waarde vermeerderen. In hoofdstuk zeven kom ik hier op terug.

⁴ In hoofdstuk zeven zal ik betogen, dat ook hier sprake is van schaarste, maar dat dit begrip hier een andere betekenis heeft dan de traditionele materiele schaarste van de klassieke economie.

de rijken als de armen (Toffler).¹ Zij worden niet begrensd door in te zetten hoeveelheid en raakt bij gebruik niet op. Kennis en vaardigheden moeten wel worden bij gehouden; in ruste veroudert ze en neemt in waarde af. In gebruik verandert ze snel; door toepassing van kennis wordt kennis juist vermeerderd. Het derde kenmerk betreft de eigendomsverhouding van deze productiefactoren. Er wordt benadrukt dat deze factoren onvervreemdbaar toebehoren aan de leden van de organisatie en niet aan de onderneming. De onderneming kan niet op dezelfde wijze over deze factoren beschikken zoals zij dat kan over machines of kapitaal. De situatie kan ontstaan, dat iedere medewerker over een bepaalde zaak of klant meer gaat weten dan ieder ander in de organisatie. Hierdoor krijgt hij macht, waarvan de onderneming afhankelijk wordt. Gevolg is dat afwezigheid van dwang volgens de auteurs noodzakelijk wordt in organisaties: de noodzakelijke kennis, creativiteit en interpersoonlijke vaardigheden kunnen alleen op vrijwillige basis worden geleverd.²

Informatietechnologie als machtigingstechnologie

Dat deze nieuwe productiefactoren van de leden door de organisatie of haar management niet kunnen worden geproduceerd of gepland, maar alleen gefaciliteerd of vrijgelaten, komt tot uitdrukking in wat de auteurs over de informatietechnologie (in het vervolg afgekort als IT) naar voren brengen. Deze technologie gaat voor de nieuwe productiefactoren een belangrijke faciliterende rol spelen; zij verleent 'macht' aan hen.

De IT heeft volgens auteurs een zekere ontmaterialisering of vergeestelijking van de productie tot stand gebracht (de zgn. intelligente producten). Ook wordt in deze ontwikkeling de informatieverbreiding als zodanig ontdaan van de materiële beperktheid van haar drager. Grenzen van tijd, ruimte,³ taal en cultuur worden opengebroken, evenals het kapitaal en het geld zelf: deze komen steeds meer los te staan van de materiële verschijningsvorm, en bestaan fysisch in niet veel meer dan een aantal elektronische flitsen of ladingen.⁴

¹ Peters, 1993 119, 398 (Hij schrijft daar ook over op kennis gebaseerde 'partnershipen' waarna met de klant werk en informatie worden gedeeld) Toffler schrijft 'Het jaarlijk revolutionaire kenmerk van kennis is, dat zowel rijken als armen haar kunnen verwerven Kennis is de meest democratische bron van macht' (Toffler, 1990 31)

² Naisbitt, 1994 55 e v., 88 e v., Toffler, 1990 31, 71, Peters, 1993: 119, 356, 357, 643; Drucker, 1993-1 8, 57, 62 e v., 67; 142, 1990 180, 211 e v., 252 e v. Volgens Drucker hebben medewerkers hierdoor een grotere mate van vrijheid o.a. om zich te verplaatsen zij zijn hierdoor veel minder afhankelijk van een (enkele) werkgever Dit in tegenstelling tot de situatie, waarin kapitaal (fabrieken en machines) de belangrijkste productiefactor is (het zgn. kapitalisme, waar zowel de productiemiddelen (grondstoffen) als de productiegereedschappen (gebouw, machines e.d.) de productiefactoren uitmaken

³ In dit openbreken van tijd en ruimte is een constante te zien in de technologische ontwikkeling van het westen Zo maakte de stoommachine het mogelijk energie op plaatsen te krijgen waar dat vroeger niet mogelijk was (vgl. waterkracht) Door de elektromotor was het in fabrieken niet meer nodig machines rondom een bepaalde plaats (de stoommachine) te organiseren zij konden overal staan Hierdoor ontstond in fabrieken meer vrijheid in het inrichten van het productieproces Vgl. Dankbaar, 1996 21

⁴ Zie o.a. Peters, 1993 19 (Informatie-)technologie draagt bij tot het maken van nieuwe materialen met nieuwe eigenschappen, materiaal met geheugen, d.w.z. die een vorige positie weet te onthouden Peters schrijft in dit verband over moderne alchemisten Ook valt te denken aan slimme producten waarin veel informatietechnieken zijn verwerkt, zoals audioapparatuur, auto's maar ook aan computerapparatuur), 733 e v., Morgan, 1990 114 e v. (Morgan schrijft hier over knappe producten en producten met hersens), Hammer & Champy, 1993 92 (Door een gedeelde database

De gevolgen van dit openbreken van grenzen heeft volgens de auteurs verstrekkende gevolgen voor de communicatie. Onmiddellijke globale communicatie is mogelijk; gebeurtenissen, waar dan ook, kunnen onmiddellijk zichtbaar zijn in de huiskamer. Met dit openbreken kan iedereen verbonden zijn met iedereen, en wordt het falen en succes van mensen voor iedereen toenemend zichtbaar. Volgens Naisbitt brengt deze ontwikkeling mensen dicht bij elkaar. Door IT krijgt de intersubjectiviteit meer kans: het leven wordt verrijkt door met anderen informatie te delen; zij ondersteunt vervolgens de mogelijkheid van zelfbestuur van mensen in de samenwerking van teams.¹

Ook kan door de IT de individualiteit (individuele vrijheid) van mensen volgens de auteurs meer kansen krijgen. In de grond is deze technologie daarom een machtigingstechnologie van individuen (Morgan). Ook kan er meer aandacht ontstaan voor de individuele, subjectieve aspecten van mensen (zowel medewerkers als klanten). De menselijke vrijheid kan hierdoor groter worden.²

Deze technologie wordt enerzijds wel gezien als het toppunt van onpersoonlijkheid. Anderzijds is zij hét middel om verpersoonlijking te bereiken. Een computer is de ultieme uitdrukking van het op mechanische concepten berustende wereldbeeld, die tegelijk dwingt tot het verlaten van dit wereldbeeld.³

De IT heeft volgens de auteurs de potentie om bij te dragen tot klimaat van avontuur en optimisme; zij symboliseert voor hen uitdaging en nieuwe kansen. Tegelijk zou de ontwikkeling van de IT inhouden, dat er minder rekening kan worden gehouden met de behoefte aan helderheid en zekerheid van mensen binnen en buiten de organisatie.⁴

kan informatie overal aanwezig zijn, zodat papier (dat alleen maar hier op deze plek aanwezig kan zijn) niet meer de beperkende factor is), Naisbitt 1994 54, 96, 101, 145 (Hij denkt hierbij aan draadloze videotelefoons, gekoppeld aan een notebook computer, die handschriften kan lezen en gevoerde gesprekken kan vertalen (o.c. 63), zo ziet hij in de zgn E-mail een 'tribe-maker', waardoor individualisering samen gaat met nieuwe vormen van samenleving tussen mensen (o.c. 22 e.v.) Kortom iedereen kan op iedere plaats verbonden worden met iedereen op ieder moment (Vgl. ook Morgan, 1993 39 e.v. waar hij schrijft over mondiale aanwezigheid, zodat waar je ook gevestigd bent, je werk kunt doen. Maar dit al vereist volgens Morgan wel een nieuwe (niet mechanische) manier van denken (Morgan, 1990 119)), Toffler, 1990 74, 133.

¹ Zie o.a. Naisbitt 1994 35, 40, 45, 49, 89, 91 e.v., 95, 99, 148. Naisbitt geeft als voorbeeld een fabriek die kinderarbeid laat verrichten. Op het moment, dat dit wereldnieuws wordt, koopt (wellicht) niemand meer iets. Hetzelfde geldt voor vormen van corruptie. Naisbitt besluit tot een algehele lagere tolerantie voor (waargenomen) onrecht (Naisbitt, o.c. 154). Volgens Naisbitt heeft deze IT ontwikkelingen (telecommunicatie, satellieten) bijgedragen tot de val van het communistische systeem. Successen van kapitalisme en democratie worden voor iedereen zichtbaar, ook zou aan de oorlog in Afghanistan hierdoor versneld een einde zijn gekomen (o.c. 99). Deze ontwikkelingen leidt mensen verder in de richting, waar ze naar toe zijn het vernijken van het individuele leven door met anderen informatie te delen en vermeerderen, waarin een altijd al aanwezige wens tot samen laten gaan van tribalisering en globalisering meer tot werkelijkheid kan worden resp. op een nieuw niveau zou komen (o.c. 22).

² Zie o.a. Morgan, 1993 80 (IT biedt meer kansen om mensen als mensen te behandelen, terwijl machines het saai werk doen), 124 (Machtigingstechnologie schept mogelijkheden voor mensen om initiatieven te ontplooiën), Naisbitt, 1994 17, 55, 80, 94, 102, 145 (Naisbitt denkt in dit verband aan zaken als thuisbankieren, elektronisch winkelen, maar ook aan kunnen communiceren met enkele anderen over de hele wereld, die in een zelfde onderwerp zijn geïnteresseerd, E-mail, interactieve media). Samengevat kan volgens Naisbitt gezegd worden, dat des te machtiger de technologie is geworden, des te meer het individu 'empowered', effectief, in staat is tot verwerking van zijn/haar individuele doelen).

³ Zie o.a. Peters, 1993 810, 839, Drucker, 1990 257 (Drucker verwijst in dit verband naar Leibniz).

⁴ Zie o.a. Morgan, 1990 25, 87, 109, 122, 124, 131.

De door de auteurs beschreven consequenties van het gebruik van IT voor ondernemingen kunnen onderverdeeld worden in een drietal dimensies:

- de markt;
- de organisatie en
- de leden.

De markt

Door wereldtelevisie krijgt iedereen meer inzicht in individuele levensstijlen, waardoor meer vraag ontstaat naar gedifferentieerde keuzes en specifieke (unieke) toegevoegde waarde te leveren door bedrijven. Individuen of (kleine) bedrijfsteams kunnen onder andere via IT unieke problemen van grote hoeveelheden klanten oplossen door gebruik/inschakeling van eventueel wereldwijd verspreide informatie en mensen. Op deze wijze kan massale verpersoonlijking van het aanbod gestalte krijgen. Technologie is "disruptive" (Hammer & Champy): zij biedt antwoorden op problemen of geeft invulling aan mogelijkheden, waarvan men zich in eerste instantie niet realiseert dat zij er zijn.¹ De IT kan in dit perspectief geïnterpreteerd worden als een machtigingstechnologie van de markt/klant.

De organisatie

Organisaties worden voorzien van een (informatie-)technologische infrastructuur, die nodig is om te kunnen concurreren op wereldniveau. Hiermee ontstaat globalisering van ondernemerschap: het is mogelijk overal een product te produceren, gebruik makend van een [m.n. kennis-] bron overal vandaan door een fabriek waar dan ook, om waar dan ook te verkopen.²

De IT is ondersteunend voor complexe processen, die ontstaan wanneer organisaties op flexibele wijze aan elkaar gekoppeld worden. Op deze wijze kan een elektronisch spinnenweb van organisaties of organisatie-eenheden ontstaan. Organisaties zijn zo in staat zeer intensieve samenwerkingen aan te gaan.³

Door gebruik van IT zijn de sterke kanten van centralisatie (schaalgrootte, efficiëntie en controle) en die van decentralisatie (flexibiliteit en maatwerk) met elkaar te combineren; management op afstand wordt mogelijk (Morgan). De IT maakt het mogelijk te organiseren, zonder de aanwezigheid van een organisatie in fysieke zin (Morgan). Hierdoor verandert de wijze van organiseren, die 1000 jaar oud is (Peters): grondbeginselen van management veranderen (zie hiervoor de vorige paragraaf). Het traditionele middenkader wordt overbodig geacht. De

¹ Zie o.a.: Naisbitt, 1994: 20, Hammer & Champy, 1993: 19, 87 e.v. (Zij formuleren een variant op de wet van Say: door het inzetten van bestaande moderne technologie (d.w.z. aanbod scheppen) worden nieuwe (door de markt gewilde) doelen bereikt); Peters, 1993: 132, 144, 153; Handy, 1989: 187, Toffler, 1990: 109, 127, 141 e.v.. (Via streepjescodes e.d. op producten wordt klantinformatie gegenereerd, die gebruikt wordt voor ontwerp en productie. De kant levert zo onbedoeld een bijdrage aan de individualisering en verpersoonlijking van het aanbod.)

² Zie o.a.: Naisbitt, 1994: 14, 53.

³ Morgan, 1993: 39, 40; 1988: 114 e.v.; 118, 119, 123; Naisbitt, 1994: 22 e.v., 37; 60. (Het gaat hier om de ondersteunende, sturende en coördinerende betekenis van de IT: een organisatie kan zich richten op een uniek probleem of mogelijkheid van een klant, door in netwerkverband samen te werken met andere bedrijven, waardoor het bedrijf zijn specialisme kan integreren met die van andere bedrijven. Deze samenwerking zou vaak alleen mogelijk zijn door de ondersteunende rol van de informatietechnologie, bijvoorbeeld door het automatiseren van allerlei procedures die hiermee gepaard gaan.); Toffler, 1990: 127 e.v. (Ontwerp-specificaties van een klant zijn via IT snel bij de leveranciers aan te leveren, die direct als uitgangspunt voor productieprocessen gehanteerd kunnen worden, terwijl de leverancier de opdrachtgever kan adviseren.)

optimale omvang van veel bedrijven wordt verkleind; IT begunstigt kleinschalig ondernemen. Als reden hiervoor wordt aangegeven, dat IT goedkoop is: zij is ook voor kleine bedrijven aan te schaffen. De IT is een wapen voor kleine bedrijven om voordeel te verkrijgen op grote bedrijven.¹

De IT kan in dit verband gezien worden als machtigingstechnologie voor de gewenste organisatieontwikkeling, waarbij inerte aspecten kunnen worden geëlimineerd (flexibilisering, kleinschaligheid combineren met grootschaligheid, beschikbaarheid, deskundigheid over de gehele wereld).

De leden

Het belang van in te zetten IT wordt gezien in haar rol als 'enabler' van menselijke mogelijkheden. Door technologische mogelijkheden te gebruiken kunnen alle mogelijkheden van mensen in hun werk tot uitdrukking komen. Zo kunnen beslissingen worden genomen op het niveau, waar zij behoren: door mensen die het eigenlijke werk doen en de meeste kennis hebben. Ook kan kennisontwikkeling en de verbeeldingskracht van mensen ondersteund worden door informatiesystemen, waarbij iedereen binnen de organisatie toegang heeft tot de noodzakelijke informatie. Door onderlinge open communicatie van iedereen met iedereen raakt iedereen (meer) empowered. IT ondersteunt de mogelijkheid van interdisciplinaire samenwerking (binnen en buiten) de organisatie, waarbij een generalist of junior een belangrijk deel van het werk kan doen van een specialist (via onder andere expertsystemen).² De IT kan in dit verband geïnterpreteerd worden als machtigingstechnologie van leden van de onderneming en hun vermogens.

Vanuit deze opvatting formuleren auteurs kritiek op het feitelijke gebruik van de informatietechnologie. In veel bedrijven is in IT geïnvesteerd, terwijl slechts een fractie van het potentieel zinvol wordt benut. Vaak betekende de toepassing van IT vooral automatisering van bestaande processen, zij was er slechts op gericht om tot hogere efficiëntie of tot opheffen van banen te komen. In het verlengde hiermee wordt IT ook vaak ingezet om de bureaucratie van ondernemingen te versterken. Het op de achtergrond meespelende denkbeeld is dat van het superbrein ('Big Brother'), dat alles beheerst; een beeld, dat vanaf de introductie van de computer (1944) telkens naar voren is gebracht. Wanneer de IT slechts op deze wijze is toegepast, is eerst 'de-computerisering' noodzakelijk.³

¹ Zie o.a.: Hammer en Champy, 1993: 63, 92 e.v., 96; Morgan, 1993: 39; 1988: 25, 114, 118, 122, 126 e.v.. (Morgan verwijst in dit verband naar Schumacher's *Small is Beautiful*, waarbij het snel kunnen reageren op veranderingen in de markt of omgeving beslissend is.); 131 (Voor organisaties zijn geen/nauwelijks vaste plaatsen meer nodig. Organisaties kunnen worden omgevormd tot 'electronische dorpen'; waarin een sterk 'saamhorigheidsgevoel' heerst.); 147 (Morgan stelt hier, dat het ware potentieel ligt in die decentralisatie, waar het vermogen tot zelforganisatie tot uitdrukking kan komen. Het gaat dan om kleine zelfstandige organisatie-eenheden, die elektronisch geïntegreerd zijn en gecoördineerd worden); Mintzberg, 1991: 115 e.v.; Peters, 1993: 132, 147, 149 e.v.; 635 e.v.; Handy, 1993: 130; Naisbitt, 1994: 19, 21 (Naisbitt ziet een parallel tussen de omslag van het bureaucratische grootbedrijf naar kleine autonome eenheden enerzijds en de omslag van de 'main-frame' naar aan elkaar gekoppelde personal computers anderzijds.), 53, 63, 89 e.v.; Drucker, 1990: 206, 207.

² Zie o.a.: Hammer en Champy, 1993: 63, 89, 92 e.v.; Handy, 1993: 130, 133; Toffler, 1990: 21; Naisbitt, 1994: 35, 42, 54.

³ Zie o.a.: Morgan, 1986: 108, 1990: 123 e.v., 129, 142 (Morgan maakt hierbij de opmerking, dat de IT industrie zelf weinig aandacht heeft voor de ontwikkeling van gebruik, dus gebruik van dit potentieel. Zo zijn software mensen vooral geïnteresseerd in computers en niet in management); Hammer & Champy, 1993: 48, 83, 85; Handy, 1993: 119; (Handy maakt hier (n.a.v. Zuboff) een onderscheid tussen automatisering (gericht op gebruik van 'slimme machines' om het aantal werk-

Terugkijkend op deze paragraaf kan het idee opkomen dat hier op z'n minst sprake is van naïviteit. Heeft men geen oog voor zaken als 'burn out', voortdurende ontslagen binnen bedrijven, het menselijke leed dat wordt aangericht bij reorganisaties, manipulatie via (massa)media enzovoorts.? Is hier niet slechts sprake van schone woorden om een wellicht niet zo schone praktijk te verbloemen? Immers, het gaat de auteurs toch om de problematiek van (voort)bestaan en succes van ondernemingen en niet om een pleidooi voor het 'goede leven'?

Bij nader inzien ligt de zaak niet zo eenvoudig. De auteurs proberen een redelijke (organisatiekundige) argumentatie te geven. Deze argumentatie komt er in de kern op neer, dat er sprake is van een economische ontwikkeling, waarin ondernemingen in hun voortbestaan afhankelijk worden van unieke zinschepping in intersubjectief verband. Hiermee worden zij noodzakelijk afhankelijk van potenties van leden van de onderneming, die alleen maar tot gewenste resultaten kunnen komen, wanneer deze leden dit zelf willen. Het aan de organisatieleden voorschrijven van algemene handelingspatronen is kennelijk niet meer mogelijk om aan de marktvraag te voldoen. Vast willen houden aan de oude manieren van handelen en organiseren betekent dat de continuïteit van de onderneming volgens de auteurs in gevaar komt. Vanuit deze optiek blijven zij consistent met hun intentie: een bijdrage trachten te leveren aan de verbetering van de bedrijfsvoering.

Kort samengevat is daarom hun redenering als volgt. Omdat ondernemingen wegens de concurrentie en de aard van de marktvraag toenemend tot uniciteit (intersubjectieve zinschepping) worden gedwongen, moeten zij de voorwaarden hiertoe (de mensen in de onderneming) vrijlaten om tot deze unieke handelingen, producten en diensten te komen.

De consequentie van deze redenering lijkt ingrijpend te zijn voor ondernemingen. Succesvol zijn gaat per definitie niet meer samen met maximalisering van het streven naar beheersing en controle van de onderneming. Want uniciteit, onvoorspelbaarheid en zich onderscheiden naar buiten enerzijds en uniformiteit, voorspelbaarheid, strakke planning en beheersing naar binnen anderzijds gaan per definitie niet samen. Ondernemingen zijn gedwongen omwille van hun voortbestaan hun aard (nl. een samenwerking tussen mensen te zijn) tot volle uitdrukking te brengen. Dit betekent noodzakelijk dat ondernemingen een plaats dienen te zijn, waarin het 'goede leven' mogelijk is en waarin creativiteit en intersubjectiviteit mede omwille van henzelf worden nagestreefd.

Eerder is de opmerking gemaakt, dat er reeds langer in de organisatietheorie en -kunde andere opvattingen over organisaties zijn aan te treffen dan de bekritiseerde. Uitgaande van het bovenstaande is dit niet vreemd. Daar waar de markt en concurrentie vraagt om innovatie, individualisering, interpersoonlijke relaties en niet instrumenteel technisch realiseerbare toegevoegde waarde, zou de hier gereconstrueerde redenering geldig moeten zijn. Het belang van de hedendaagse organisatiekunde kan gezien worden in het gegeven dat deze redenering en de bijbehorende inzichten een meer *universeel* karakter krijgen. Blijkbaar moet er nu enerzijds *voortdurend* een beroep gedaan worden op zaken als creativiteit en

nemers in bedrijven terug te dringen) en informatisering (waarbij vooral interactie enz. voorop staat: zie boven in de tekst); Toffler, 1990: 54; Naisbitt, 1994: 55; Peters, 1993: 149 e.v.; 181.

intersubjectiviteit, terwijl anderzijds dit beroep nu *op iedereen* gedaan moet worden, en niet alleen op de ondernemer zelf of het management.

In deze redenering worden evenwel twee zaken met elkaar vervlochten. Deze nieuwe productiefactoren zijn enerzijds functioneel, dat wil zeggen van belang voor het succes van de onderneming. Zij worden beargumenteerd als 'nieuwe' middelen ten behoeve van dit voortbestaan. Tegelijk worden zij beschouwd als intrinsiek waardevolle vormen van ontplooiing van menselijke mogelijkheden. Om het scherp te stellen: wat als middel voor het voortbestaan van ondernemingen naar voren wordt gebracht, wordt tevens voorgesteld als intrinsiek waardevol voor de leden. En intrinsiek waardevolle aspecten van mensen worden als middel voor het voortbestaan van ondernemingen aangegrepen.

Hier lijkt sprake te zijn van een spanning. Een middel kan als middel toch niet zinnig als intrinsiek waardevol worden gepresenteerd? En wordt wat als intrinsiek waardevol wordt voorgesteld niet noodzakelijk in deze context uitgehouden, omdat het tegelijk en uiteindelijk als middel voor voortbestaan en succes van ondernemingen moet worden begrepen? Met nadruk wil ik er hier op wijzen, dat deze kwestie niet slechts een academisch vraagstuk betreft. Want betekent zo'n mogelijke uitholling niet tevens dat zaken als creativiteit en intersubjectiviteit - beslissende productiefactoren - vernietigd worden waardoor het voortbestaan van ondernemingen op het spel komt te staan?

Deze spanning zal in mijn studie regelmatig terug keren: zij vormt hiervan een kern- element. In de volgende paragraaf bouw ik deze spanning concreet op, door wederom terug te gaan naar de auteurs en de vraag aan de orde te stellen of hun pleidooi voor het 'goede leven' in ondernemingsverband hun probleem oplost.

Ondernemen, mensen en beheersing

Is met het benadrukken van het 'goede leven' als waarde in zichzelf het voortbestaan van ondernemingen veilig te stellen?

Aan een noodzakelijke voorwaarde lijkt voldaan te zijn: intersubjectieve schepping van zin, individualisering, innovatie, niet instrumenteel technisch realiseerbare producten en diensten en interpersoonlijke relaties worden mogelijk.

Er is echter een probleem. Een onderneming blijft een economische organisatie: resultaten van activiteiten van dit 'goede leven' dienen zodanig te zijn dat er markt voor is, dat men bereid is er voldoende voor te betalen. Met voldoende wordt hier bedoeld, dat de onderneming hierdoor in staat is zich te handhaven.

Is aan deze voorwaarde voldaan? Het ruimte bieden aan het 'goede leven' lijkt hiervoor een onvoldoende voorwaarde te zijn. Niet voor iedere creatieve daad is een markt. Niet iedere goede relatie met klanten levert omzet op.

Het is nu opvallend dat de boven besproken auteurs weinig oog hebben voor dit punt. Zeker, het is alle auteurs te doen om het succes van ondernemingen. Hier toe beargumenteren zij het vrijlaten van mensen om het 'goede leven' mogelijk te maken. Maar zij presenteren dit voor het merendeel alsof hiermee een voldoende voorwaarde gegeven zou zijn voor dit succes.¹ Dit probleem wordt ver-

¹ Deze indruk kan in het bijzonder worden verkregen bij Peters, wanneer hij o.a. het volgende naar voren brengt: "[het] is ... een *zeer goed* idee om zowel op de inkoop als op de onderzoeks- als de ontwikkelingsafdeling de menselijke fantasie op grote schaal de vrije teugel te geven". (Peters, 1993: 681); of: "We moeten leren het irrationele te eren, er verzet op te zijn, het aan de boezem te

sterkt door het gegeven, dat dit vrijlaten tevens onbeheersbaar is of lijkt te zijn. Soms kan bij lezing van deze literatuur de indruk ontstaan dat men om goede redenen een geest uit de fles laat, zonder de gevolgen hiervan voldoende te betrekken op de redenen waarom men tot deze vrijlating is over gegaan.

Nu is dit niet bij alle auteurs het geval. Enkele, waaronder Morgan, Mintzberg en Quinn gaan nadrukkelijk in op de vraag welke zinvolle besturing (na deze 'vrijlating') mogelijk is om tot gewenste resultaten te komen. In het onderstaande zal ik nagaan, op welke wijze dit volgens deze auteurs kan plaatsvinden.

Deze besturing wordt door auteurs omschreven als management van intellectuele activa. In het algemeen kan gezegd worden dat bij de auteurs een eenzijdige beheersing en instrumentele rationaliteit vervangen wordt door het minder sterke begrip aansturing.

In de literatuur zijn twee vormen van aansturing aan te treffen, die slechts in indirecte zin als zodanig genoemd kunnen worden. Ik zal hier kort op ingaan. De eerste indirecte aansturing bestaat in het vermijden van het schadelijke. Ondernemingen kennen financieel-economische grenzen en overschrijden van bepaalde grenzen kan betekenen, dat het voortbestaan van de onderneming in gevaar komt. Financieel-economische ruimtes en budgetten moeten worden vastgesteld. Binnen hun grenzen bestaat vervolgens vrije ruimte voor doen van activiteiten: een ruimte, waarbinnen ontwikkeling en zelforganisatie mogelijk is. (Project)teams binnen ondernemingen kunnen binnen deze ruimtes of grenzen zelfsturend zijn. Deze activiteiten worden door budgetten en dergelijke niet inhoudelijk bepaald; zij geven slechts een kwantitatieve inperking (qua tijd, kosten enzovoorts).¹ De informatietechnologie speelt in deze aansturing een belangrijke rol. Zij wordt zowel ingezet voor de vaststelling als voor de bewaking van deze ruimtes.

De tweede indirecte aansturing bestaat in het faciliteren van menselijke vermogens. In de vorige paragraaf is hier reeds op ingegaan: informatietechnologie dient vooral ter ondersteuning van beslissende productiefactoren (ondersteuning inzake informatieverschaffing en communicatie). Een zelfde rol wordt wel toegekend aan planning. Deze dient dan niet om de strategie van een onderneming te bepalen, maar om de strategievorming te ondersteunen.²

Ik noem deze vormen van aansturing indirect, omdat er slecht sprake is van begrenzing en van ondersteuning van de productiefactoren. Zij worden hierdoor niet inhoudelijk aangestuurd: waartoe zij moeten leiden wordt niet aangegeven. Dit gebeurt wel bij twee andere manieren: 1) de aansturing door de markt en 2) de aansturing via de organisatiecultuur.

Aansturing via de markt

Vooralsinn Quinn heeft veel aandacht besteed aan deze vorm van aansturing. Zijn argumentatie is gebaseerd op de constatering, dat goederenproductie in de he-

drukken, ertegen te glimlachen, ertegen grijnzen". (o.c.: 764) Ik besef, dat dit soort uitspraken (welwillend) kunnen worden geïnterpreteerd als een reactie op strakke rationele planning en beheersing, die kennelijk niet werkt. Maar het probleem is hiermee niet opgelost.

¹ Zie o.a.: Morgan, 1986: 92, 104; Hammer en Champy, 1993: 71; Weggeman, 1992: 92.

² Mintzberg, 1994: hoofdstuk zeven. Mintzberg beargumenteert hier dat strategievorming mede een zaak van "intuïtie", "kennis van details" en "zachte" informatie is. De rationaliteit van de planning zou betrekking moeten hebben op o.a.: 1) ondersteuning van de strategievorming; 2) structureren van de strategie en 3) ondersteuning van de implementatie.

dendaagse economische orde ongeveer voor een derde verantwoordelijk is voor het BNP en de werkgelegenheid. Dienstverlening is verantwoordelijk voor het overige deel.¹

Een belangrijke reden voor deze verschuiving naar dienstverlening is de toegenomen welvaart in onze samenleving. In een samenleving met weinig welvaart heeft de productie voorrang: primaire zorg is dan het verkrijgen van voldoende aanbod (kleding, huisvesting, voedsel). Oorzaak voor deze toegenomen welvaart is een enorme productiviteitsgroei,² die voor een belangrijk deel haar oorzaak weer heeft in het slimmer gaan werken (in plaats van harder). Hierdoor zijn klanten meer aandacht gaan besteden aan kwaliteit en service en is het relatieve belang van stoffelijke goederen voor individuele consumenten afgenomen, terwijl die van niet-stoffelijke goederen is toegenomen. Dit betekent dat de voornaamste waarde door klanten niet meer gezien wordt in productiewerk (omzetten van grondstoffen in bruikbare vorm), maar in waargenomen kwaliteit of toekomstig voordeel (kleur, smaak, gemak, design, verpakking, betrouwbaarheid, service, advies). Kortom, de bron van de toegevoegde waarde is minder komen te liggen in productiewerk en meer in dienstverlening.³

Deze verschuiving heeft volgens Quinn gevolgen voor het hanteren van economische modellen in de besturing van ondernemingen. Traditionele modellen schieten volgens hem hierbij tekort, omdat zij eenzijdig gericht zijn op omzet, kosten, winst en rendement. Ze zijn, anders gezegd, eenzijdig gericht op interne gegevens in een organisatie en bovendien beperkt tot datgene wat hiervan te meten valt volgens traditionele financiële calculatiemethoden. Door dienstverlening evenwel eenzijdig in termen van kosten te meten, blijven de werkelijke resultaten ervan buiten vizier, terwijl het juist deze resultaten zijn die het succes van de onderneming uiteindelijk bepalen.⁴

Economische modellen dienen volgens Quinn daarom (ook) gericht te zijn op de daadwerkelijke externe effecten (bij klanten) van dienstverlening. Het gaat erom, dat in de financiële verslaglegging zichtbaar wordt, welke waardevolle bijdrage de onderneming daadwerkelijk heeft geleverd aan de klant. Vervolgens dient deze externe bijdrage financieel onderbouwd te worden. Quinn noemt onder andere:

- lagere kosten die de klant hoeft te betalen voor verrichte dienstverlening;
- de kostenbesparing die de klant kan doorvoeren bij het toepassen van de ingekochte dienstverlening en
- de waargenomen waarde ('tevredenheid') van de dienstverlening door de klant.

Deze externe gerichtheid maakt het volgens Quinn noodzakelijk, dat nieuwe economische modellen moeten worden ontwikkeld en/of worden doorgevoerd.⁵

Maar wat betekenen dit op microniveau? Welke gevolgen hebben de boven geschetste ontwikkelingen op bedrijfsniveau? Ook hier eerst een kritiek.

Het werkelijke kapitaal van bedrijven verschijnt niet op de balans. Winst wordt (in productiebedrijven) boekhoudkundig toegeschreven aan productie van goederen, waarbij er van uitgegaan wordt dat m.n. kapitaal het schaarse goed is. Suc-

¹ Quinn, 1994: 11, 28, 29, 56.

² Daarnaast moet de politiek maatschappelijke strijd genoemd worden van bevolkingsgroepen (o.a. arbeidersklassen) voor verbetering van leef en arbeidsomstandigheden. Zie ook hoofdstuk zeven.

³ Quinn, 1994: 25, 27, 56, 74, 217; Vgl. Drucker, 1993-2: 83 e.v., 87.

⁴ Quinn, 1994: 381, 397, 492 e.v..

⁵ Quinn, 1994: 508 e.v.; 403.

ces bestaat dan in netto bedrijfsresultaat en winst op geïnvesteerd vermogen. Financiële aspecten ten behoeve van opbouw en onderhoud van 'intellect' en persoonlijke en communicatieve vaardigheden zijn in deze gangbare opvatting kostenposten. Het aansturen van de bedrijvigheid vindt vooral plaats in termen van het verlagen van de kosten, zodat het verlagen van personeelskosten een belangrijk item is in de bedrijfsvoering. Quinn stelt:

*"Als topfunctionarissen ... hun organisaties louter zien als instrumenten om geld mee te verdienen, die, net als vee elk moment kunnen worden verkocht, ondermijnen ze volledig het zo doorslaggevende gevoel van eigenwaarde en organisatorische doelgerichtheid die bepalend is voor de kwaliteit van de dienstverlening - en dus ook, op niet al te lange termijn, voor het financiële profijt, dat ze wellicht persoonlijk nastreven". (o.c.: 374)*¹

Welke (bedrijfseconomische) aansturing is volgens Quinn mogelijk? Ook hier zijn nieuwe meetinstrumenten nodig. Deze dienen de door klanten waargenomen waarde van de productie of dienstverlening te meten. Deze meting moet continu plaatsvinden, omdat wensen, attitudes van de klant voortdurend wijzigen. Maar ook omdat niet eerder bepaald kan worden of een nieuw product of dienst aanslaat dan wanneer de klant begint te kopen. Zowel sturing van bedrijfsactiviteiten richting klant als beloningssystemen dienen gebaseerd te zijn op dit soort van metingen.²

Vervolgens onderscheidt Quinn een drietal organisatorische invalshoeken, van waaruit aangestuurd moet worden (op basis van deze metingen). De eerste invalshoek vormt permanente verbetering van de telkens terugkerende kleinste mogelijk herhaalbare eenheid, systematiek of clustering van activiteiten, die waarde schept voor de klant.³ Quinn denkt hierbij aan zaken als: sorteren van brieven, bereiden van voedsel, bepaalde bewerking van materiaal, financiële transacties, routinematig onderhoud. Onder andere toepassing van technologie is hier wezenlijk voor de verhoging van de productiviteit (realiseren van lagere kosten en hogere kwaliteit). 'Reconceptualisering' of 'reengineering' van de organisatie kan hier van doorslaggevend belang zijn op basis van benchmarking, door vergelijking van de eigen organisatie met andere organisaties zien te komen tot de beste werkmethode voor (in dit geval) de betreffende eenheid of systematiek.

De tweede invalshoek bestaat uit uitbesteding van bedrijfsactiviteiten. Het gaat hier om activiteiten, die door externen efficiënter of effectiever kunnen worden gedaan. Ook hier is de methode van benchmarking van toepassing, met als vraagstelling of bepaalde activiteiten beter extern kunnen worden verricht of dat zelf doen het beste is (qua kosten en kwaliteit).

De derde invalshoek vormt de concentratie op een aantal kernactiviteiten. Voor een deel kunnen deze samenvallen met de eerder genoemde kleinste mogelijke herhaalbare eenheid. Voor een ander deel gaat het hier om toegewijd personeel, alert reageren van medewerkers, ontwikkelen van unieke vaardigheden van mensen. Doel is hierbij het rendement van deze unieke vaardigheden te verhogen (op basis van boven aangegeven meettechnieken). Hierbij is enerzijds de producti-

¹ Quinn, 1994: 290 e.v., 401 e.v.. De tekst staat op p. 374.

² Quinn, 1994: 401, 406, 413, 491.

³ Op het eerste gezicht lijkt hiermee niets nieuws gezegd te zijn (thema van arbeidsdeling en efficiencyverhoging). Waar het Quinn hier echter om gaat is dat zo'n eenheid gedefinieerd wordt vanuit het perspectief (waardebeleving e.d.) van de klant en niet vanuit de interne organisatie en haar belangen.

viteit van het management bepalend, anderzijds vinden evaluaties van prestaties in kleine platte teams vanzelf plaats, doordat dit gebeurt in het directe contact met de klant.¹

Culturele aansturing

In het vorige en dit hoofdstuk is reeds het een en ander gezegd over de aard en mogelijkheid van aansturing van de organisatie via cultuur. Ik kan er daarom hier kort over zijn. Het vorige punt had vooral betrekking op de aansturing door de markt. Uiteindelijk komt deze sturing neer op de tevredenheid van de klant. Maar de vraag blijft: hoe krijgt een onderneming een klant tevreden. De auteurs benadrukken dat dit vooral plaatsvindt via intersubjectieve zinschepping. Of, zoals Quinn het stelt via het vermogen van bedrijven om telkens nieuwe waarden te scheppen, die de kwaliteit van bestaan voortdurend verhogen of verrijken. De begrenzing hierbij wordt slechts bepaald door de verbeeldingskracht van mensen om voor elkaar zinvolle mogelijkheden te zien inzake gezondheid, communicatie, onderwijs, milieu, vervoer, amusement, gespecialiseerde kennis en dergelijke.² Dus is de vraag van belang: hoe kan deze zinschepping resp. verbeeldingskracht worden aangestuurd? Er blijken nu twee modellen te bestaan.

Het eerste model bestaat in een proces, waarin de leden van de onderneming in onderling verband deze zin articuleren. Zaken rondom visie en/of missie van de onderneming gaan hier spelen. Het gaat er dan om in open dialoog (Senge) te bepalen wat managers en medewerkers voor klanten, voor elkaar en voor zichzelf belangrijk vinden om na te streven. Uiteindelijk wordt hierbij een begrip van het 'goede leven' verondersteld, waarvan de resultaten of producten omzet (kunnen) opleveren voor de onderneming.³

Het tweede model wordt door Quinn in het volgende citaat omschreven:

*"Hoewel de meeste strategische analyses zich voornamelijk op meetbare economische factoren richten, heeft ons onderzoek aangetoond, dat het management van waarden en attitudes ... een van de vruchtbaarste, goedkoopste en effectiefste taken was die managers op zich konden nemen. Als managers het personeel op alle niveaus zinvolle bedrijfswaarden inprenten, werd het moreel tastbaar beter, verbeterde het niveau van dienstverlening, namen creativiteit en productiviteit toe, werden tijdshorizonten langer, werd delegeren op grote schaal mogelijk, namen de persoonlijke conflicten in aantal af en daalden de kosten van de controlesystemen drastisch, waardoor de winst over het geheel genomen sterk toenam". "Dit alles klinkt tamelijk moederlijk - of is het vaderlijk?"*⁴

Het inprenten van waarden wordt hier als belangrijkste wijze van aansturen en beheersing gezien.

¹ Quinn, 1994: 15, 253 e.v., 257 e.v., 409, 413 e.v. 490.

² Quinn, 1994: 506.

³ Vgl. Weggeman, 1992: 40; Zie ook Senge: 1992: 139 e.v.; (Senge spreekt in dit verband van 'meesterschap'); Eccles, 1992: hoofdstuk vier. Het boek van Collins en Porras (1994) geeft informatie over wat dit concreet inhoudt bij een aantal grote bedrijven.

⁴ Quinn, 1994, 372.

Wanneer we op enige afstand kijken naar wat de in dit hoofdstuk besproken auteurs naar voren brengen, dan kan geconstateerd worden dat zij een basaal inzicht tot uitdrukking brengen. Organisaties en ondernemingen zijn samenwerkingsverbanden tussen mensen en geen machines of computers.

Nu is dit inzicht nooit betwijfeld, ook niet in de traditionele organisatiekunde of -theorie. Maar wat is dan het punt? Vanwaar de ophef van de auteurs?

Bezien vanuit het standpunt van auteurs is men in de organisatie-theorie en organisatiekunde organisaties kennelijk gaan beschouwen vanuit het gezichtspunt van een machine of computer. En blijkbaar heeft dit nog gewerkt ook. Met dezelfde rationaliteit, waarmee men machines en computers construeert, was het mogelijk naar organisaties te kijken.

In eerste instantie lijkt er geen normatief of ideëel motief ten grondslag te liggen aan de kritiek van de auteurs op deze visie. Wat zij simpel constateren, is dat veel organisaties die op deze wijze naar zich zelf kijken en dienovereenkomstig handelen, moeite hebben zichzelf te handhaven.

Hun diagnose komt er in feite op neer, dat de identificatie van het streven naar voortbestaan resp. succes van ondernemingen met het doorvoeren van de instrumenteel technische rationaliteit dit voortbestaan of succes in gevaar dreigt te brengen. In algemene termen komt dit neer op de omslag, dat datgene wat zich voordoet als het meest rationeel zich als irrationeel toont. Deze omslag naar irrationaliteit wordt door menig auteur gezien. De instrumenteel technische rationaliteit lijkt als een sluier te werken. Factoren, die kennelijk een noodzakelijke voorwaarde zijn voor het voortbestaan van ondernemingen worden door haar onzichtbaar gemaakt of onderdrukt, terwijl er 'rationele' dingen worden gedaan die contraproductief werken.

Bij menig auteur is een 'gevecht' aan te treffen tegen deze rationaliteit. Hierin klinkt een normatief motief door: voor alles gaat het om het succes en voortbestaan van de onderneming. Geconstateerd moet evenwel worden, dat de auteurs dit motief als vanzelfsprekend accepteren. Zij lijken niet te zien dat dit motief allesbehalve doorzichtig is. Want wat houdt nu eigenlijk succes is? Wat moet eigenlijk (succesvol) voortbestaan? Hun eigen analyses maken deze vraag alleen maar urgenter.

Want is een organisatie niet per definitie een rationeel instrument om maatschappelijke doelen te bereiken? Of een rationeel instrument om winst te genereren? Is kortom de door hen bekritiseerde rationaliteit niet een noodzakelijke eigenschap voor de ondernemingen? Heft een onderneming zich niet noodzakelijk op, wanneer deze rationaliteit wordt afgezworen? Kortom, vervalt met het afzweren van deze rationaliteit niet noodzakelijk iedere zin om nog te streven naar het voortbestaan van ondernemingen?

De redenering van de auteurs staat of valt bij de zinvolheid van het onderscheid tussen (de waarde van) de instrumentele rationaliteit en (de waarde van) het voortbestaan van ondernemingen. Inderdaad gaan de auteurs (min of meer impliciet) uit van dit onderscheid. Duidelijk wordt dit wanneer zij een onderneming niet zien als een slechts rationeel instrument voor het genereren van omzet en winst, maar als een plaats, waar creativiteit en intersubjectiviteit mogelijk is. Zij is volgens hen geen machine of computer, maar een vorm van het 'goede leven'. Om dit onderscheid te waarborgen wordt een hevige strijd geleverd tegen de instrumentele rationaliteit. Men spreekt in dit verband over eeuwenoude princi-

pes, 'Newtoniaanse' modellen die overboord moeten worden gegooid. Men wil blijkbaar een cultuurkritisch gevecht voeren. Deze strijd zou niet gevoerd hoeven te worden wanneer zij niet een macht van deze rationaliteit zouden ervaren. Aan deze macht van de rationaliteit zal het volgende hoofdstuk worden gewijd. De oorsprong van deze macht zal ik zichtbaar maken door enige sporen na te gaan van de intellectuele ontwikkeling van de westerse cultuur. Zij houdt verband met de begripsverschuiving die in hoofdstuk twee aan de orde is geweest, waarin de organisatie niet meer begrepen wordt als een concrete samenwerking tussen handelende mensen, maar een produceerbare verwerkelijking van een organisatie-technisch(e) structuur of ontwerp.

De tegenmacht die de auteurs kennelijk ervaren bestaat erin dat de organisatie-werkelijkheid zich verzet tegen de opvatting van de organisatie als produceerbare verwerkelijking van een structuur. Er bestaat een economische noodzaak het concrete handelen van en samenwerken tussen mensen centraal te stellen.

Hiermee is dan tevens aangegeven waar het in het voortbestaan inhoudelijk om zou moeten gaan: deze samenwerking van handelende mensen. Deze gedachte wordt, zoals boven is gebleken, inderdaad bevestigd door de auteurs die in dit hoofdstuk aan de orde zijn geweest: het gaat om intersubjectieve schepping van zin. De redenering die hierbij impliciet gehanteerd wordt, is dat het louter economisch motief tot voortbestaan van de onderneming tot de conclusie leidt, dat de onderneming niet als louter middel of instrument kan worden begrepen. Een bepaalde opvatting van de onderneming heft zich hiermee op. Hiermee is dan niet gezegd, dat ondernemingen niet mogelijk zijn, zij zijn echter alleen op een bepaalde wijze mogelijk: niet meer als louter economisch middel of instrument, maar ook als intrinsiek waardevol, als een vorm van het 'goede leven'. Hoe vreemd deze gedachte vanuit de economische optiek ook moge zijn, zij is volgens de redenering van de auteurs een noodzakelijk gevolg van het economisch motief tot omzet, winst en voortbestaan in de hedendaagse omstandigheden.

In hoofdstuk zes zal ik beargumenteren dat deze conclusie een kern van waarheid bevat. Juist deze afhankelijkheid van zinvol menselijk handelen in de context van het 'goede leven', maakt dat ondernemingen ook als actoren gezien kunnen worden, die de verengde economische rationaliteit kunnen doorbreken (zie hiervoor ook de inleiding van de studie). Maar deze waarheid zal aanzienlijk moeten worden gerelativeerd. Ik kom hier zo op terug.

Als uitgangspunt voor deze argumentatie kijk ik naar een aantal structurele ontwikkelingen, die zichtbaar maken op welke wijze de organisatie als gesloten systeem zich opheft en overgaat naar een open systeem, en dat onder bepaalde condities ondernemingen zich opheffen en overgaan tot non-systemen (zie hoofdstuk twee). Met betrekking tot deze laatste kan -zij het in beperkte mate- gesteld worden, dat ondernemingen het 'goede leven' als intrinsiek waardevol en zodanig als doel moeten stellen.

Maar alvorens hiertoe over te kunnen gaan is eerst nader inzicht vereist omtrent de mogelijke aard van dit 'goede leven'. De auteurs stellen in hun nieuwe organisatie zaken als zelfstandigheid, kennis, creativiteit, uniciteit, authenticiteit, intersubjectiviteit, waardebetrokkenheid en productiviteit centraal. Zij blijken beslissende categorieën van dit goede leven te zijn. De vraag is evenwel hoe dit leven nader begrepen en geïnterpreteerd kan worden. Veelal gaat men uit van

vanzelfsprekende betekenissen.¹ Op de vraag naar de aard en condities van dit leven zal worden ingegaan in hoofdstuk vijf.

Boven maakte ik al melding van het feit dat ik hun conclusie slechts in beperkte mate geldig acht. Van belang is hier de vraag hoe condities van dit 'goede leven' zich verhouden tot de context, waarin auteurs hen hebben geplaatst. Als het 'goede leven' een voorwaarde is voor het voortbestaan van ondernemingen, in hoeverre kan dan aan deze condities worden voldaan? Deze vraag is des te urgenter daar auteurs spreken over een verhevigde concurrentiestrijd tussen ondernemingen. Komen hierdoor deze condities niet noodzakelijk onder druk te staan? Wordt het 'goede leven' hiermee niet noodzakelijk verinstrumentaliseerd en hiermee geheel uitgehold? Kunnen de auteurs hun onderscheid met de onderneming gedacht als machine of instrument wel volhouden? Deze vraag zal in hoofdstuk zes aan de orde komen, en krijgt een doorwerking in hoofdstuk zeven. Maar er kunnen uitgaande van dit hoofdstuk, reeds kritische vragen gesteld en kanttekeningen geplaatst worden, die het noodzakelijk maken de opvattingen van de auteurs kritisch te bezien. Hierbij neem ik de twee vormen van directe aansturing als uitgangspunt, zoals zojuist besproken.

Beperkingen van de aansturing via de markt.

Met name in 'wat klanten eigenlijk willen maar er nog niet is', zien auteurs marktmogelijkheden. Maar om welke mogelijkheden gaat het hier? Peters schrijft ergens: behoefte aan nieuwheid, sensatie, gevoel van 'wauw' vormt een belangrijke drijfveer van mensen. Centraal lijkt bij hem te staan: het krijgen van een (vluchtige) 'kick' als belangrijke waarde. Peters lijkt zich hier te baseren op de gedachte, dat behoeften en begeerten van mensen zich blijkbaar laten vermenigvuldigen. Over de waardering van zowel de aard of inhoud van deze behoeften als deze vermenigvuldiging als zodanig is bij de auteurs niets aan te treffen. Uitgaande van de aansturing door de markt zal deze waardering geneutraliseerd en geobjectiveerd worden door de feitelijk tevredenheid van de klant. Er treedt hier een soort positivisme in: wat feitelijk een marktmogelijkheid schept en een tevreden klant oplevert wordt daarom als waardevol gewaardeerd. Maar dat hier van een immorele waarde sprake kan zijn is voor de auteurs nauwelijks een punt van overweging.² Praktisch kan deze stand van zaken resulteren in:

- het maatschappelijk opzweepen van behoeften via gebruik van massamedia, en:
- een soort schizofrenie binnen of tussen arbeidsorganisaties: hoogstaande normen rondom afspraken, onderling vertrouwen, wederzijdse ondersteuning ten behoeve van producten en diensten die moreel verwerpelijk zijn.

Hieruit kan geconcludeerd worden, dat aansturing vanuit de markt een onvoldoende voorwaarde is voor het 'goede leven' zowel binnen als buiten de onderneming.

Maar ook is aansturing via de markt een onvoldoende instrument voor het realiseren van economische condities van het voortbestaan van ondernemingen. Een tevreden klant hoeft niet een klant te zijn die voldoende betaalt. Echter via een

¹ En wanneer men zich nadrukkelijk met dit goede leven tracht bezig te houden, dan is van geringe diepgang sprake. Zie b.v. Senge, 1992: 139 e.v..

² Op het moment dat ik dit schrijf staat de kinderporno sterk in de belangstelling. Het punt lijkt me duidelijk: er valt blijkbaar veel geld te verdienen aan producten en diensten in deze sfeer.

aanvulling door de indirecte aansturing van het vermijden van het voor ondernemingen schadelijke (zie boven) kan hier een mouw aan worden gepast. Concreet komt dit onder meer neer op het gegeven, dat alleen voor voldoende koopkrachtige markten wordt geproduceerd terwijl andere doelgroepen worden genegeerd. Dat deze inperking maatschappelijke consequenties heeft zal in hoofdstuk zes aan de orde worden gesteld.

Al met al kan geconcludeerd worden, dat de aansturing via de markt (samen met de indirecte aansturing van de nieuwe productiefactoren) in het voordeel werkt van het economisch aspect van de onderneming: de tevredenheid van de klant kan moreel verwerpelijk zijn, terwijl de onderneming die dit heeft bewerkstelligt economisch bloeit omdat de klant voldoende betaalt. Ook blijkt hier reeds, dat aansturing vanuit de markt een onvoldoende garantie biedt voor het bewerkstelligen van datgene wat maatschappelijk wenselijk is.

Maar is door de auteurs ook niet naar voren gebracht, dat dit bloeien alleen mogelijk is, wanneer de onderneming een plaats is, waarin het 'goede leven' mogelijk wordt gemaakt? Zeker, maar dit leven blijkt wel aangestuurd te moeten worden.

Beperkingen van aansturing via cultuur

Voor aansturing via de cultuur zijn twee modellen gebleken, enerzijds via het intersubjectief articuleren van te realiseren zin, waarin de menselijke vrijheid, creativiteit en intersubjectiviteit tot hun recht kunnen komen. Anderzijds kan aansturing plaats vinden via het inprenten van een voor de onderneming nuttige cultuur door het management. Vooral Quinn benadrukt het model van aansturing via het inprenten van een waardensysteem resp. cultuur. Hierbij zijn de volgende kanttekeningen te plaatsen.

Zoals gebleken wordt deze vorm van aansturing door organisatiekundigen zelf als problematisch gezien. Kern van hun bezwaar is, dat waarden en normen niet opgelegd maar slechts van binnen uit, dus spontaan ervaren kunnen worden (zie vorige paragrafen).

Een onderscheid moet hier aangebracht worden. Ten eerste kan hier onder aansturing verstaan worden: het formuleren van deze waarden resp. bijbehorende gedragingen en deze vervolgens via een commando opleggen aan de leden van de organisatie. Doorgaans wordt deze vorm van inprenten door de auteurs als problematisch ervaren, juist omdat volgens hen gedrag van binnen uit moet plaats komen (omwille van de noodzakelijke intersubjectieve zinschepping).

Ten tweede kan aansturing in dit verband betekenen: het gebruik van psychosociale technieken, teneinde mensen van binnen uit waarden te laten beleven, die tot gewenste gedragingen leiden. Waarden worden dan niet opgelegd, maar geïnternaliseerd. Technieken hiervoor zijn imitatiemechanismen (rol van een voorbeeldfiguur), mechanismen van interne concurrentie, onzekerheidsreductie en waardering- en beoordelingscriteria voor gedrag.¹ In deze zin lijkt wel degelijk aansturing via de cultuur mogelijk. Er kan daarom verondersteld worden, dat Quinn deze vorm van aansturing voor ogen heeft.

¹ Ik doel hier op de problematiek van normalisering en disciplineren, die door analyses van Foucault sterk is benadrukt. Zie o.a. de Folter, 1987, 15, 102 e.v.; Sierksma 1990, eerste hoofdstuk. Het boek van Schein (1992) geeft een overzicht van manieren waarop deze aansturing van cultuur binnen ondernemingen mogelijk is.

Een noodzakelijke voorwaarde hiervoor is, dat mensen vatbaar zijn voor deze technieken. Dit lijkt op twee manieren te kunnen. Ten eerste kunnen mensen worden voorgesteld als waardenleeg of waardenvervangbaar. Cultuur en waarden kunnen dan worden ingevoerd in mensen, zoals een computerprogramma in een computer. Er van uitgaande, dat hier sprake is van een onjuiste voorstelling van zaken, die uiteindelijk neerkomt op het invoeren van een cultuur in de leden via een commando, lijkt deze invulling van de voorwaarde niet mogelijk te zijn.¹ Ten tweede kan er een beroep gedaan worden op een reeds aanwezig waardenbesef bij de leden. Deze gedachte is expliciet aan te treffen bij onder andere Eccles.² Impliciet lijkt deze gedachte ook aanwezig te zijn bij andere auteurs die besproken zijn in dit hoofdstuk. Volgens Eccles is dit waardenbesef inhoudelijk evenwel niet (geheel) gearticuleerd. Hier nu ligt volgens hem juist een taak van het management.

*"...the management task might best be seen as simply recognizing who somebody wants to be. For better or worse (and it always includes both), people need to be accepted.... and should be managed accordingly. This does not mean that a manager cannot try to influence the identity being sought by the person. In doing so, however, she must take into account what this identity already is and where it is going".*³

Hier komt het tweede model tot uitdrukking van culturele aansturing, dat ik heb onderscheiden: de wijze van bestaan van een onderneming impliceert een vorm van 'het goede leven'. Toch zijn hier een aantal kritische vragen te stellen. Wordt hier niet naïef een oprechte houding van het management verondersteld. Legt de druk van noodzaak van economische continuïteit niet voortdurend een claim op deze oprechtheid? Wordt van de medewerker niet verwacht dat hij of zij zich geheel aanpast aan de turbulentie van de markt, zodat 'wie' iemand wil zijn alleen relevant is voorzover er op dat moment marktvraag naar is? Is dus het management niet gedwongen tot een spel van voortdurende verleiding en dwang om medewerkers in die waarden en activiteiten te laten geloven, die op dat moment door de markt gevraagd worden? Deze vraag wordt in hoofdstuk zes nader opgepakt, wanneer het hier aan de orde zijnde thema ('wie' iemand is of wil zijn) is besproken (hoofdstuk vijf).

Bovendien lijkt er een verband te moeten worden gelegd tussen de 'cultuurkritiek' van de hier besproken auteurs (zie boven) en de beoogde aansturing via de cultuur: beide zijn gebaseerd op waarden en normen. Consequent doorgeredeneerd zou hun cultuurkritiek tevens betrekking moeten hebben op de inhoud van de waarden die in de aansturing van de cultuur een rol blijken te spelen. Er lijkt zich nu een merkwaardige tegenspraak voor te doen. Enerzijds wordt kritiek geleverd op de instrumentele rationaliteit of autonomie en de hierbij behorende arrogantie of natuur en de omgeving te willen beheersen. Anderzijds lijkt men weer een beroep te doen op deze zelfde autonomie wanneer het er om gaat dat medewerkers (via de informatietechnologie) zelfstandig, 'empowered', dus autonoom moeten worden. Is hier van een tegenspraak sprake? Betekent in beide gevallen autonomie hetzelfde?

¹ Hierbij baseer ik mij niet alleen op het gegeven, dat auteurs deze voorstelling doorgaans lijken afwijzen maar ook op een alternatief beeld van mensen, dat in hoofdstuk vijf zal worden gepresenteerd.

² "...people are always already motivated to become who they want to be -including, for example, someone who does not work very much or very hard". Eccles, 1992: 63.

³ Eccles, 1992: 63, 64.

Dit brengt me tenslotte tot het thema van het volgende hoofdstuk. Hierin wil ik een poging doen begrijpelijk te maken hoe het in het westerse denken en handelen mogelijk is geworden dat de problematiek van het (voort)bestaan van ondernemingen geïnterpreteerd kan worden als een problematiek van het zeker stellen van dit voortbestaan door de instrumenteel technische rationaliteit. Of, wat op hetzelfde neer blijkt te komen, wat de cultureel-intellectuele achtergrond is van de 'eeuwenoude' of 'Newtoniaanse' denkpatronen waar de hedendaagse organisatiekunde zich tegen teweer stelt. Dit blijkt een problematiek te zijn, die bij doordenking de manier aan de orde stelt waarop in het westen over autonomie wordt gedacht. Pas wanneer dit inzicht is verkregen kan de vraag beantwoord worden of er sprake kan zijn van een andere betekenis van het begrip autonomie.

4 Ontstaan van en kritiek op de autonomiegedachte

Inleiding en probleembepaling

In hoofdstuk twee is gebleken, dat tot voor kort organisaties overwegend als gesloten of open systemen werden geïnterpreteerd. In dit verband is er gesproken over een verschuiving of reductie. Zij houdt in, dat de onderneming niet (meer) verschijnt als concrete samenwerking tussen mensen omwille van een doel, maar als een in stand te houden en rationeel georganiseerd systeem (open of gesloten) of ordening.

Deze rationele ordening omvat de volgende elementen (zie de hoofdstukken twee en drie):

- Menselijke activiteiten worden kunstmatige opgesplitst volgens een rationele ontwerp.
- Gedrag van elementen binnen het systeem vindt plaats via instructies en vastgelegde procedures.
- Samenvoeging (en coördinatie) van activiteiten en elementen binnen het systeem vindt op kunstmatige, planmatige (rationele) wijze plaats.
- Sturing van het systeem (management) vindt vooral vanuit een ingenieursoptiek plaats: via rationele planning of rationeel ontwerp worden de elementen van dit systeem gestructureerd.
- De rationele structuur en structurering zijn daarom de belangrijkste kenmerken. De organisatie of het systeem is goed naarmate er sprake is van een verwerkelijking van deze structuur.
- Het productieve doel van deze rationele ordening is eenmalig voorgegeven (gesloten systeem) of verandert in de tijd (bijvoorbeeld op basis van marktonderzoek). Naar aanleiding van deze verandering vindt een rationele herordening plaats op basis van de boven weergegeven uitgangspunten (open systeem).
- Continuïteit van de onderneming wordt geïdentificeerd met het handhaven van de rationele ordening op basis van de bovengenoemde uitgangspunten.

De vraag die mij hier interesseert is die naar de voorwaarden van deze verschuiving en de hieruit volgende reductie.

Twee met elkaar samenhangende voorwaarden blijken te spelen. Ten eerste dat een organisatie begrepen wordt als de verwerkelijking van een rationele orde of structuur. Ten tweede dat het probleem van het voortbestaan van een organisatie geïdentificeerd wordt met het probleem van het instrumenteel-technisch realiseren van deze structuur.

Tussen beide voorwaarden kan een spanning geconstateerd worden, want de tweede voorwaarde veronderstelt dat de organisatie nog geen verwerkelijking is van de beoogde structuur, terwijl de eerste voorwaarde deze verwerkelijking veronderstelt. Het probleem van voortbestaan zou zich dan niet voor doen.

Deze spanning lijkt geneutraliseerd te kunnen worden. Er kan namelijk gezegd worden: de instrumentele rationaliteit als middel voor het realiseren van het voortbestaan van de onderneming heeft als doel dat de onderneming wordt wat zij in wezen is of moet zijn: een verwerkelijking van een rationele structuur. De instrumentele rationaliteit is dan middel, de rationele ordening doel.

Maar er kan ook anders worden geredeneerd. De onderneming als verwerkelijking van een rationele structuur heeft als doel de onderneming een goed instrument te laten zijn. Door rationele, gestructureerde handelingen verzekert zij zich van haar rationele voortbestaan. De instrumentele rationaliteit is dan doel, haar rationele ordening is middel.

Beide voorwaarden treden ieder voor zich op als doel en als middel. De spanning is hiermee niet slechts geneutraliseerd, zij is omgezet in een zichzelf versterkende onderlinge samenhang. Wat als doel optreedt is tevens middel, en wat als middel optreedt is tevens doel. Er kan, om zo te zeggen niets mis meer gaan met deze dynamische eenheid. Het doel kan niet meer uit het oog worden verloren wanneer men zich concentreert op de middelen, en andersom. Doel en middelen zijn onderling substitueerbaar.

De hedendaagse organisatiekunde (zie hoofdstuk drie) lijkt nu een streep te zetten door deze zichzelf versterkende eenheid. Economisch lijkt een en ander niet meer te werken, het voortbestaan van ondernemingen wordt er allerm minst door verzekerd. Integendeel zelfs, er is blijkbaar iets mis met deze eenheid.

In het vorige hoofdstuk is gebleken dat organisatiekundigen praktische alternatieven naar voren brengen om het voortbestaan en succes van ondernemingen weer mogelijk te maken. Wat daar evenwel niet is gebeurd, is een analyse van de voorwaarden op grond waarvan deze versterkende samenhang is ontstaan, met als gevolg dat deze dynamische eenheid voort kan razen en er paniek uitbreekt wanneer zij ineensloort.

Dit hoofdstuk zal een kritische analyse geven van deze zichzelf versterkende en dynamische eenheid.

In de opvatting van een organisatie als open en gesloten systeem voltrekt zich een identificatie tussen:

- streven naar (voort)bestaan;
- verwerkelijken van een rationele orde;
- uitoefenen van de instrumentele rationaliteit.

In dit hoofdstuk zal ik op basis van wijsgerig/historisch materiaal laten zien:

- wat mogelijkheden/voorwaarden zijn van deze identificatie ;
- waarom zij inadequaat is en aldus een wankel basis heeft;
- wat de dynamiek is die deze identificatie mogelijk maakt: juist haar onhoudbaarheid blijkt een aanleiding tot economisch, maatschappelijke en culturele dynamiek.

Vanuit deze analyse zal vervolgens in hoofdstuk vijf een alternatieve benadering worden gepresenteerd, waarin consequenties worden getrokken uit deze kritiek.

In de hoofdstukken zes en zeven zullen op basis van deze alternatieve benadering resultaten van hoofdstukken twee en drie worden geïnterpreteerd.

Wording van de autonomiegedachte

In deze paragraaf beargumenteer ik, dat het ontstaan van de autonomiegedachte gezien kan worden als bron voor de identificatie tussen (voort)bestaan, verwerkelijking van een rationele orde of structuur en de instrumentele rationaliteit. Daar de autonomiegedachte mede haar wortels blijkt te hebben in het Griekse denken, zal ik hiermee beginnen. Vervolgens ga ik enige ontwikkelingen na van het Middeleeuwse en het Moderne denken.

De denkpatronen rondom het ontstaan van de autonomiegedachte orden ik in vormen van systeem- of structuurdenken. Ik onderscheid hierbinnen drie types.

- het klassieke systeem- of structuurdenken (Griekse denken);
- het theologische systeem- of structuurdenken (Middeleeuwse denken);
- het moderne systeem- of structuurdenken (Moderne denken).

Klassiek systeem- of structuurdenken

Het is een gemeenplaats in de filosofie om te stellen, dat belangrijke elementen van de westerse intellectuele traditie een Griekse oorsprong hebben.

De vraag is daarom relevant of elementen van de bovengenoemde identificatie mede vanuit het Griekse denken begrepen kunnen worden.

beeld, begrip en denkvermogen

Het centraal stellen van het denkvermogen is één van de pijlers van het Griekse denken. Kenmerkend voor de eerste Griekse filosofen (Thales, Anaximander, Anaximenes) is dat zij de 'werkelijkheid' niet meer nemen naar haar onmiddellijke verschijning, maar vragen naar haar fundament of wezen. Vervolgens pogen zij dit fundament door middel van het denken nader te bepalen.¹

De strijd tegen onwetendheid en denkend bepalen wat de werkelijkheid is de voortdurend inspiratie van Plato geweest.² Een normatieve benadering of normatief 'besef' speelt bij hem een nadrukkelijke rol. Gepaard gaande met zijn voortdurende poging de onwetendheid op te heffen, is het besef aanwezig dat de gegeven en waargenomen werkelijkheid niet is zoals zij zou moeten zijn. We nemen mooie, gezonde, lelijke, oude, zieke, mank lopende, stervende paarden waar. Een paard in zijn volle ideale gedaante kan volgens Plato niet deze tekortkomingen hebben. Algemeen gesteld: de ware werkelijkheid van ieder individu eel iets moet ideaal, volmaakt zijn.

Deze volmaakte gedaante moet nader bepaald worden door het denken. Het ideale is dat, wat het denkvermogen bij juiste uitoefening als het ideale naar voren weet te brengen. Het doet dit door uit de concreet individuele werkelijkheid het stabiele, volmaakte, algemene te abstraheren.³

¹ Zie o.a. De Vogel, 1967: 4 e.v.; Armstrong, 1972: 1 e.v.; Klever, 1981: 13 e.v..

² In de onderstaande analyse is vooral gebruik gemaakt van analyses van Berger (1993: 23 e.v.; 1977: 76 e.v.; 1968: hoofdstuk 2).

³ Dat er bij Plato sprake is van een impliciete voorkennis van dit algemene, opgedaan in een vorig leven kan in dit verband als irrelevant worden beschouwd. Deze gedachte kan als oplossing wor-

Deze abstractie heeft bij Plato een rijk van transcendente 'Vormen' of 'Ideeën' tot resultaat. Zij vormen de ideale, eeuwige en onveranderlijke werkelijkheid, de werkelijkheid die ontstaat is van iedere tekortkoming. Beslissend is nu, dat de ware werkelijkheid van het individueel concrete zo'n Vorm of Idee is. Het individuele is werkelijk en goed voorzover het er een verwerkelijking of afspiegeling van is.

Er heeft een verschuiving plaats gevonden. Het onderzoek begint bij het individueel concrete. Maar de ware werkelijkheid ervan ligt niet hierin, maar in zijn ideale beeld in het vormenrijk. Deze verschuiving houdt een omkering in. Op zoek naar de waarheid van de individuele werkelijkheid loopt het onderzoek uit op de bevestiging van een transcendente wereld die alleen nog werkelijk is.

Deze verschuiving is voltrokken in en door het denken. De kritische vraag moet gesteld worden: heeft het denken hiermee niet de inhoud van de gedachte (het vormenrijk) mede bepaald? Of anders gesteld, worden in dit onderzoek niet kenmerken van dit denken zelf bepalend voor de inhoud van de gedachte?

Dit blijkt inderdaad het geval te zijn.¹ Als belangrijkste kenmerk van het denkvermogen wordt het abstractievermogen gezien. Dit bestaat uit het vermogen het gemeenschappelijke of het 'wezen' te onderscheiden in een veelheid van verschijnselen. In een definitie wordt dit 'wezen' tot uitdrukking gebracht. De ware werkelijkheid wordt hiermee het wezen, d.i. het correlaat van de definitie als resultaat van het denkvermogen. Daarmee is ook bepaald, dat dit wezen een begrip is, een constructie van dit vermogen zelf. De ware werkelijkheid is het wezen en behoort tot de logische of begrippelijke orde.

Op deze wijze is in het Griekse denken een patroon ontstaan, waarin het ware en het begrippelijke resp. het 'logische' worden geïdentificeerd. Tevens treedt hierin het ware dus het logische op als het goede, als datgene, waarnaar het concreet individuele streeft of naar moet streven.

Het mechanische of fysische karakter van het klassieke structuurdenken

Bij Plato is een mechanisch denkpatroon te constateren,² wat vooral zichtbaar wordt in zijn politieke filosofie. Op twee manieren kan dit worden aangegeven. Ten eerste stelt hij de goede samenleving voor als een constructie of bouwwerk, als een mechanisch geheel of 'machine'. Ten tweede en in het verlengde hiervan hanteren de heersers van de staat een ingenieurshouding ten opzichte van het concrete samenleven van mensen. Deze (filosoof-) heersers zetten mensen in beweging om te handelen volgens het ontwerp van de constructie. Zij maken eerst een technisch ontwerp voor de ordening van menselijke aangelegenheden welke daarna wordt 'geïmplementeerd'. Mensen worden door hen conform deze ordening gemodelleerd.³

Deze ingenieurshouding en de hierin veronderstelde mechanisering is ook op het hoogste (één na hoogste?) metafysische niveau van Plato's filosofie aan te treffen. Zoals de heerser de samenleving construeert conform het ideaal en Vorm van rechtvaardigheid, construeert Plato's Demiurg de concrete wereld als geheel

den gezien voor het probleem, dat iedere abstractie altijd een referentiepunt veronderstelt ten opzichte waarvan kan worden geabstraheerd van niet relevante aspecten van de werkelijkheid.

¹ Op dit punt heeft Berger sterk de nadruk gelegd. Voor verwijzingen: zie noot 2.

² Zie: de Geus, 1989: 17 e.v..

³ "He [d.w.z. de filosoof-heerser] will, I suppose, as he works look frequently at his model, the ideals of justice and beauty and discipline and similar qualities, and again at the copy of them he is trying to make in human nature, mixing and blending traits to give the colour of manhood". Plato, 1973, 263

conform een ideaal patroon. De figuur van Demiurg treedt bij Plato (in de vorm van een mythe) op als een ingenieur, die de gehele wereld conform het Vormenrijk produceert.

Wat mij hier intrigeert is het gegeven, dat er bij Plato sprake is van een mechanische inslag in zijn denken.¹ Als er iets immaterieel of niet mechanisch moet worden gedacht, dan is dit wel het Vormenrijk van Plato. Hoe kan zich hier nu een mechanisch/fysisch aspect mee verbinden? Ik doe een poging hiervan een reden te geven.

Boven is naar voren gekomen dat het Vormenrijk van Plato enerzijds als de ware werkelijkheid en anderzijds als resultaat van het abstracte denkvermogen beschouwd moet worden. De ware werkelijkheid bevindt zich dus in de logische orde.

Een nader onderscheid kan gemaakt worden. Een element uit de logische orde (een begrip) is ten eerste mentaal, psychisch. Het staat dan tegenover een fysische of materiële zijnswijze.² Vervolgens heeft een begrip een inhoud, die zowel materieel (bijvoorbeeld een vallende steen) als niet materieel (het goede, ware; een project, de motivatie, een cultuur) kan zijn. De inhoud van het begrip als zodanig geeft dus geen uitsluitel over de vraag of deze inhoud al of niet materieel is. Vanuit de inhoud van het begrip als zodanig kan dus niet een relatie gelegd worden met dit mechanische aspect.

Er is evenwel een ander onderscheid te maken. Tegenover de inhoud van een begrip staat niet alleen de (mentale) aard of zijnswijze. Ook de wording van de begripsinhoud (begripsvorming), de vorm van het begrip (het afgebakende karakter ervan) en de onderlinge relaties tussen begrippen staan hier tegenover. Kan vanuit dit onderscheid een verband worden gelegd met dit mechanische/fysisch aspect?

Ik denk dat dit kan en ontleen mijn argumentatie hiervoor aan een aantal analyses van Barendse.³ Hij formuleert ergens de stelling, dat "wat werkelijk is in de fysische orde constitutief is voor de logische orde". Hiervoor geeft hij de volgende argumenten.

Ten eerste ontstaan begrippen vrijwel altijd naar analogie of met behulp van de materiële werkelijkheid. "Wij beschikken slechts over begrippen afkomstig van voorstellingen die ontleend zijn aan de zintuiglijke waarneming".⁴

¹ Het begrip 'mechanisch' slaat hier op de specifieke activiteit die eigen is aan het fysische of materiële. In dit verband worden de begrippen mechanisch en fysisch door elkaar gebruikt. Mechanisch functioneren is fysisch functioneren. Maar het is niet zo, dat mechanisch functioneren materiaal veronderstelt. Zo kan er gesproken worden van mechanisch verlopende psychische processen, zonder dat hiernee gezegd is, dat dit psychische zelf materieel van aard is. Zie de volgende noot.

² Er is wel sprake zijn van mechanisch functioneren van het psychische. Men heeft dan vooral het automatisch verlopen van mentale processen voor ogen. O a in de zgn. associatiepsychologie komt dit aspect naar voren. Zie hiervoor o a de fenomenologische analyses van Scheler, 1966, 225, 421 e v.

³ In de onderstaande analyse zijn elementen van het denken van Barendse samengebracht, zoals deze voorkomen in (1982), p. 44 e v., 53 e v., 139, 185, 232. Het hier opgebouwde argument om een fysische structuur aan te nemen in het denken heeft als doel deze gedachte plausibel te maken en als werkhypothese te gebruiken in het vervolg van dit hoofdstuk. De gedachte gaat hierin optreden als vooronderstelling en analyse-instrument. De plausibiliteit van de gedachte zelf zal toenemen naarmate zij bijdraagt tot verhoging van inzicht in de patronen van het structuurdenken. Een volledige argumentatie voor deze gedachte zou echter een aparte studie vergen.

⁴ Hierbij kan gedacht worden aan zaken als een gedachte in je 'opnemen' of 'opzij schuiven', ergens een voorbehoud 'inbouwen', 'contact leggen' met iemand, een 'licht' opgaan, 'abstractie', 'transcendentie', 'be-grijpen', 'in-zicht', 'weerstand' bij iemand 'wegnemen', karakter (= 'stempel').

Ten tweede zijn begrippen op analoge manier van elkaar onderscheiden als zaken in de fysische orde. Zoals een steen is onderscheiden van de aarde waarop zij ligt is het begrip 'straat' onderscheiden van dat van een 'boom'. In beide ordes bestaat dit onderscheid in de afbakening door grenzen. De ruimte van zowel een begrip als een ding wordt bepaald door de grenzen van andere begrippen resp. dingen.¹ De logische en de fysische orde zijn beide werelden van "zo- en anders": de elementen van beide ordes staan aldus uitwendig aan elkaar. Zij vormen beide een wereld van "juxtapositie", dit betekent dat het gaat om onderling onverschillige, elkaar uitsluitende zaken.

Ten derde vertoont de dynamiek van het denken een sterke analogie met die van de fysische orde. Een blauw iets dat groen wordt kan niet meer blauw zijn. Analooog wordt een begrip dat verandert een ander begrip (begrip 'drie' tegenover begrip 'vier' of begrip 'kennis' tegenover begrip 'fantasie'). Zoals aan materiële dingen eigenschappen kunnen worden toegevoegd (een stoel kan een rode stoel worden) kunnen aan begrippen kenmerken worden toegevoegd (aan het begrip 'organisatie' kan het kenmerk 'profit' worden toegevoegd). In beide ordes geldt de wet van de uitsluiting van de contradictie. Een rode stoel is voorzover zij rood is niet groen. Voorzover onder het begrip organisatie een profitorganisatie wordt bedoeld kan hieronder geen 'non-profit' organisatie worden begrepen.

Tenslotte kan gewezen worden op de analogie die bestaat tussen de manier waarop evidentie in de logische en in de fysische orde ontstaat. In beide gevallen brengt het 'ergens tegen aan stoten', 'tegegehouden worden' of een geconstateerde onontkoombaarheid de beoogde evidentie voort. Er is hier sprake van een analogie van krachtverhoudingen. Via zien en tasten van een ding stoot men op de onontkoombaarheid van grenzen (bepaalde weerstand of kleur). Via denken stoot men op onontkoombare grenzen van begrippen (het begrip cirkel houdt noodzakelijk een middelpunt in).²

Er zijn dus veel aanwijzingen, dat er een analogie bestaat tussen de logische orde en de fysische orde. De vier argumenten geven aan, waar sprake is van een identiteit tussen beide ordes. Zij bepalen gezamenlijk wat ik de 'fysische structuur' noem van de fysische en de logische orde. Beide ordes kunnen beschouwd worden als identiek naar hun fysische structuur. Samengevat bestaat deze structuur uit de volgende elementen:

- de eenheden ervan zijn onderscheiden door hun grenzen; de eenheden staan daarom uitwendig aan elkaar en sluiten elkaar uit;
- verandering van eenheden betekent: anders worden, en wordt van buiten de eenheden zelf aangebracht. In de fysische orde gebeurt dit via de kracht van causale oorzaken; in de logische orde door de denkkraft, die nieuwe begrippen vormt of construeert.

¹ Zoals een kleur of een steen een andere steen of kleur uitsluit, sluit het ene begrip (begrip 'drie' of 'organisatie') het andere uit (bijvoorbeeld het begrip 'vier' of 'paard').

² Deze analogie tussen beide manieren om tot evidentie te komen kan vervolgens aanleiding zijn het denken of kennen naar één van de polen van de analogie te funderen. De 'rationalistische' variant ziet de te ervaren onontkoombaarheid (dus haar fundament) in de logische orde (onontkoombaarheid van zekere begrippen). De 'empirische' variant neemt de onontkoombaarheid van het (zintuiglijk) ervaringsgegeven als fundament. Bij Plato is overwegend de 'rationalistische' variant aan te treffen, terwijl bij Aristoteles beide varianten aan te treffen zijn. Onder zullen deze varianten nog aan de orde komen in het zgn. moderne structuurdelen. Descartes, met zijn idee van 'heldere en duidelijke' ideeën is vooral een representant van de rationalistische variant. Bij Locke daarentegen, met zijn streven naar empirische gegevens als 'rock bottom' is vooral de empirische variant aan te treffen.

- als gevolg van deze elementen is de enige noodzakelijkheid die van het principe van niet-contradictie.¹ In de fysische orde kan zo'n contradictie realiter dat wil zeggen in de 'natuur' niet plaatsvinden. In de logische orde treedt deze wet op als norm van het vrije, niet causaal gedetermineerde denkvermogen tot het vormen en construeren van begrippen.

Nadrukkelijk dient erop gewezen te worden, dat hiermee niet is gesteld, dat bij Plato het denkvermogen als een fysisch (materieel) vermogen zou zijn voorgesteld. De zijswijze ervan is bij hem wel degelijk mentaal, zo men wil geestelijk of immaterieel. Er is alleen gesteld, dat het denkvermogen blijkbaar door zijn aard en werking een fysische structuur realiseert. In het denken vindt een mentale mechanisering plaats van het gedachte, ook wanneer de gedachte inhoudelijk niet materieel van aard is.²

Als ondersteuning van dit argument kan gewezen worden op het feit, dat in het Grieks/Platoonse denken de wiskunde (vooral de Euclidische meetkunde) model stond voor denken en kennen in het algemeen. Begrippen zijn hier expliciet ontleend aan de fysische orde (punt, lijn, kortste afstand). Begrippen worden vervolgens ondubbelzinnig gedefinieerd. Het begrip cirkel sluit qua begrip van een figuur een ovaal of vierkant uit. Beide staan onverschillig of uitwendig tegenover elkaar en zijn niet onderling herleidbaar. Een begrip wordt een ander begrip wanneer de definitie ervan verandert.

Maar ook het feit, dat Plato in de formulering van zijn Vormenleer zich baseert op de ervaringen van de ambachtsman, ondersteunt dit argument. Bij het vervaardigen van een materieel object heeft de ambachtsman een van te voren geconstrueerd idee hiervan voor ogen. Zoals dit idee zich verhoudt tot het (te maken) materiële object, verhoudt de rationele orde of het Vormenrijk zich tot de

¹ Vgl. (J.) Peters, 1967, 87 e.v. Het begrip 'denknoodzaak' is in de logische orde uiteindelijk alleen beperkt tot het voldoen aan het principe van niet-contradictie. Als je op iets onontkoombars stoot, dat A is, dan kan als enige logisch noodzakelijke conclusie hieraan worden verbonden, dat dit iets niet B is, wanneer B niet gelijk is aan A (het bewijs uit het ongerijmde is hierop gebaseerd). Wanneer Descartes later schrijft over de eis, dat ideeën 'helder en duidelijk' moeten zijn, dan gebeurt dit omdat alleen dan de wet van de tegenspraak van toepassing kan worden verklaard. Pas dan kan men met zekerheid stellen dat A niet B is. In de fysische orde wordt noodzaak verbonden met causale wetmatigheid, waarin iets van de zelfactiviteit (kracht) van de fysische orde mede tot uitdrukking wordt gebracht. Zoals de structuur van het denken de denkkracht veronderstelt die zich conform deze structuur articuleert, veronderstelt de structuur van het fysische de causaliteit als natuurkracht die conform deze structuur manifest wordt. Door de mathematisering van de natuur en haar wetmatigheden door de fysica wordt dit nog wel eens uit het oog verloren. Zie voor dit punt ook het onderstaande en hoofdstuk vijf.

² Men kan daarom zeggen dat het menselijke denkvermogen vooral is toegelegd op het begrijpen van de materiele werkelijkheid. Er kan men aangetoond worden, dat juist deze identiteit in fysische structuur tussen het denken en de materiele werkelijkheid constituerend is voor de vooruitgang van de natuurwetenschappen in de westerse cultuur. Deze gedachte wordt ook aangegeven door van Melsen. In (1993), p. 158 stelt hij: "Hoe moeilijk de natuurwetenschap in een bepaald opzicht ook is, ze ligt ons, mensen, toch goed, omdat ze aansluit op de nauwe band tussen zintuiglijke en rationele kant van ons denkvermogen." Helaas lijkt deze samenhang in de filosofie (en daarbuiten) zelden gezien te worden. Dit inzicht lijkt mij namelijk rijk aan implicaties. Naast het succes van de natuurwetenschappen dat hierdoor begrijpelijk kan worden gemaakt, kan hiermee ook allerlei vormen van reductionisme en scientisme worden opgebroken. In veel gevallen wordt hierna de 'denkfout' gemaakt dat de boven beschreven mechanisering van de begripelijke opbouw van een inhoud zou impliceren, dat de inhoud zelf mechanisch of fysisch functioneert resp. materieel van aard is. Deze foutieve implicatie is overigens reeds vanaf Descartes aan te treffen (zie het onderstaande).

werkelijkheid als geheel.¹ Ook hier blijkt bij Plato een identiteit verondersteld te zijn tussen de logische en de materiële orde.

Het klassieke structuurdenken en het moderne structuur (of systeem) denken

Er lijkt een opvallende gelijkenis te bestaan tussen Plato's Vormenleer en een gangbaar denkpatroon in de organisatietheorie en -kunde. De verhouding tussen het Vormenrijk en het individueel concrete lijkt analoog te zijn aan de verhouding tussen de rationele orde en de individuele mensen en middelen van de organisatie. In beide gevallen is er sprake van een verschuiving: een beweging van het individueel concrete (bijvoorbeeld een concrete samenwerking van concrete mensen) naar het algemeen abstracte (een rationele orde).

Kan Plato nu begrepen worden als de eerste 'systeemdenker'? Kan een organisatiestructuur (als rationele orde) als Platoonse vorm gedacht worden?

In een algemene zin kan inderdaad gesteld worden dat Plato een systeemdenker is. De te onderzoeken (individueel concrete) werkelijkheid wordt door hem opgevat als een verwerkelijking van een algemeen patroon, geheel van vormen of een structuur. Dit kenmerk verbindt de systeemtheorie met Plato. Het is ook dit precies dit kenmerk op grond waarvan Berger stelt dat Plato het structuurdenken in de wijsgerige traditie heeft geïntroduceerd.²

Om de vraag meer in het bijzonder te beantwoorden is het noodzakelijk iets meer te zeggen over de kenmerken van Plato's 'systeem'-denken.

Opvallend is, dat Plato de ideale wereld loskoppelt van de concrete werkelijkheid: zij is hieraan transcendent en vormt een apart, geïsoleerd rijk. Hierdoor ontstaan twee soorten van werkelijkheden: de individueel concrete werkelijkheid en de ware transcendente werkelijkheid. Tussen beide werkelijkheden bestaat een hiërarchische, asymmetrische verhouding. De ware werkelijkheid is hier de transcendente werkelijkheid. Voorzover het individueel concrete iets is, komt dit door zijn participatie aan de transcendente werkelijkheid. Als zodanig 'is' het individueel concrete niets, en kan daarom ook niet erkend worden in zijn eigenheid; voorzover het iets eigens heeft doet het afbreuk aan de ware werkelijkheid. In Plato's staatsfilosofie wordt dit systeemdenken toegepast op de sociale werkelijkheid. Veranderlijkheid, chaos en instabiliteit van het concrete maatschappelijke leven worden als gevaarlijk beschouwd. Taak van de leiders (heersers) van de staat is het begrip of idee van rechtvaardigheid te realiseren in alle leden. Ieder dient zijn toegewezen taak te realiseren, onenigheid moet worden voorkomen en maximale stabiliteit gerealiseerd. Door het opleggen van een rationele hiërarchische orde (het wezen; een structuur of systeem) op concrete mensen in hun onderlinge relaties kan dit worden bereikt.³

Kenmerkend nu van het klassieke structuurdenken is dat resultaten van het denkvermogen denkbepalingen zijn die zonder meer (naïef) beschouwd worden als de

¹ Zie hiervoor ook: Arendt, 1958: 225 e.v..

² Berger schrijft in dit verband over "wezensfilosofie". De betekenis van dit begrip en dat van het in deze studie gehanteerde begrip van 'structuurdenken' kunnen als identiek worden beschouwd. Ik geef er de voorkeur aan om te spreken over structuurdenken, omdat het begrip 'wezen' in het hedendaagse denkklimaat allerlei soms 'wollige' of 'zweverige' bijbetekenissen heeft gekregen die niet zonder meer relevant zijn. Het veelvuldig voorkomende begrip structuur in het hedendaagse denkklimaat daarentegen brengt beter tot uitdrukking (ondanks aanzienlijke verschillen tussen het klassieke begrip 'wezen' en het moderne begrip 'structuur') waar het bij het 'wezen' om gaat. Vandaar de term 'structuurdenken'.

³ Zie voor een gedocumenteerd overzicht van Plato's staatsfilosofie in verband met het organisatie-denken: de Geus, 1989, 11 e.v..

ware werkelijkheid. Van beslissende betekenis is dat deze denkbepalingen niet gedacht worden als door mensen geproduceerd, maar als transcendente gegevens worden geïnterpreteerd. In zoverre blijkt het klassieke structuurdenken niet hetzelfde te zijn als het moderne systeemdenken, dat aan te treffen is in de organisatie-theorie zoals besproken in hoofdstuk twee. (Zie hiervoor ook het onderstaande.)

Maar dit klassieke structuurdenken verschaft wel vier belangrijke ingrediënten voor het moderne systeemdenken resp. de autonomiegedachte:

- er vindt een verschuiving plaats van de concrete werkelijkheid naar een rationele orde of structuur, die optreedt als doel en hoogste werkelijkheid;
- het individuele is werkelijk in zoverre het een realisatie is van deze structuur; het (voort)bestaan ervan wordt geïdentificeerd met deze realisatie;
- een aan dit denken intrinsiek aanwezige mechanisering van zowel de werkelijkheid als het denken zelf;
- in de veronderstelde ingenieurshouding resp. oriëntatie op het ambacht treedt de rationele orde of structuur noodzakelijk (maar veelal impliciet) ook als middel op (nl. als middel tot het beheersen van het individuele).

Theologisch systeem- of structuurdenken

Zoals bekend, is de intellectuele cultuur van de Middeleeuwen in hoge mate bepaald door uiteindelijk twee bronnen: het Christendom resp. de bijbel en de Griekse wijsbegeerte (in het begin vooral die van Plato).¹

Voor mijn doel is van het Christendom vooral de idee van het primaat van de goddelijke persoon en de scheppingsidee van belang.

Voor de joods christelijke religie² is kenmerkend, dat de uiteindelijke werkelijkheid niet bepaald wordt door een mythische orde of onpersoonlijke krachten, zij bestaat in een (oneindige) persoon. Deze persoon handelt vrij en moreel, heeft gevoelens en gelovigen hebben een persoonlijke relatie met hem. Menselijke liefde, schuld, zonde en gelukzaligheid staan in verband met een relatie tot de persoonlijke God.³ God heeft voor mensen een ideale wereld (Paradijs) geschapen, die door menselijk eigenmachtig toedoen (zondeval) verloren is gegaan, maar eens door het ingrijpen van God terug zal keren (herstel van de paradijselijke situatie resp. het 1000-jarig rijk).

Het is van belang in te zien, wat er in de intellectuele middeleeuwse cultuur is gebeurd met het klassieke structuurdenken in relatie tot de joods christelijke religie.

In de geschiedenis van de intellectuele westerse ontwikkeling is het een algemeen bekend feit, dat Augustinus het Vormenrijk van Plato herinterpreteerde als Ideeën van God van de joods-christelijke religie. Deze herinterpretatie kan vanuit het perspectief van het structuurdenken gezien worden als het specifieke ken-

¹ De Rijk, 1977: 91 e.v. In eerste instantie is van de Griekse filosofie vooral de Platoonse en Platonistische invloed overheersend geweest. Vanaf 1200 doet zich de invloed van de Aristotelische wijsbegeerte gelden.

² Het Christendom kan gezien worden als de typisch westerse wijze, waarop de joods christelijke religie tot concrete godsdienst of geloof is geworden.

³ Vgl. Touraine, 1992: 50. Touraine wijst er terecht op, dat dit concept van de persoon van het Jodisme een belangrijke rol heeft gespeeld in de ontwikkeling van het subjectbegrip van de westerse intellectuele cultuur.

merk van de middeleeuwse vorm van dit denken: het theologisch structuurdelen.¹

Deze herinterpretatie brengt met zich mee, dat het Griekse primaat van de logische orde (als fundament van iedere werkelijkheid) is komen te vervallen. Hiervoor in de plaats komt God, een persoon. Maar voor de aardse werkelijkheid blijft dit Griekse fundament wel bestaan: zij is een door God geschapen participatie aan zijn rijk van Ideeën.

Wildiers noemt vier hoofdkenmerken van wat ik het theologische structuurdelen noem.²

- Ten eerste wordt de wereld gezien als een volmaakt geordend geheel; zij is een volmaakte orde. "Het was een eis van Gods wijsheid, orde te scheppen in alles wat hij deed: 'Sapientis est ordinare'".
- Ten tweede is deze orde of structuur onveranderlijk en definitief. "De goddelijke wijsheid heeft eens en voor altijd de dingen duidelijk van elkaar onderscheiden en alles zijn juiste plaats in het geheel aangewezen". (Aquino)
- Vervolgens is deze structuur hiërarchisch. "Wat bovenaan staat is edeler, en wat edeler is, is machtiger en beter, en wat beter en machtiger is oefent de grootste invloed uit". (Bonaventura) Dit hiërarchiebeginsel is overal aan te treffen. "Dat de kosmos geschapen werd als een volmaakte hiërarchie, waarbij het waardigste aan de top en het minst edele onderaan werd geplaatst, is voor de middeleeuwse theoloog een onwrikbare zekerheid".
- Als laatste wordt deze wereld geheel antropocentrisch gedacht. Alle dingen zijn door God voor de mens uitgedacht en geschapen. "...alles is aan hem onderworpen, daarom heeft hij het recht dieren te doden en voor zijn dienst te gebruiken. De hele kosmos is op de mens afgestemd".³

De eeuwigheid, onveranderlijkheid die het Griekse denken aan de rationele orde toekende, worden in dit middeleeuwse denken door God gewilde kenmerken van zijn Ideeën. Met als gevolg, dat de Griekse notie blijft bestaan, dat de individuele concrete aardse werkelijkheid slechts waarde heeft, voorzover zij een verwerkelijking is van de (nu goddelijke) rationele orde.

Er is hiermee een nieuwe denkfiguur ontstaan, dat van grote invloed is geweest op de verdere ontwikkeling van de westerse intellectuele traditie: de aan de wereld ten grondslag liggende rationele orde krijgt een subject; zij is een product of voortbrengsel van de goddelijke persoonlijke activiteit.

God blijkt op vier manieren oorzaak te zijn. Hij is oorzaak van:

- zichzelf als Goddelijk wezen: God is autark;
- zijn rationele orde;
- de verwerkelijking van deze orde in de aardse materie;
- de materie.

Deze vierledige oorzakelijkheid van God vormt in de westerse intellectuele traditie de scheppingsidee en vormt het idee van de Goddelijke autonomie en autarkie.

¹ Zie hiervoor o.a. Taylor, 1992: 128; Wildiers, 1992: 40 e.v.; de Rijk, 1977: 93. Het gaat mij hier dus om de 'God van de filosofen', en niet om de God van Abraham, Izaak en Jacob resp. de persoonlijke God als vader voor Christenen. Vgl. Berger, 1992: 72.

² Wildiers, 1988: 72 e.v.

³ "Homo propter quem omnia" (Bonaventura); "Indubitanter verum est, quod sumus finis omnium eorum quae sunt". (Aquino); voor bronnen: Wildiers, o.c.: 304.

Met dit scheppingsidee krijgt de ingenieurshouding van het klassieke structuurdenken een ontologisch-theologische betekenis. De aardse werkelijkheid bestaat niet primair als participatie of afspiegeling van eeuwige Vormen, maar is een bewust door de Persoon ontworpen en in stand gehouden maaksel conform een rationele orde. Een concreet individueel iets participeert niet primair aan iets anders (klassieke structuurdenken), maar is primair resultaat van een productieproces. In samenhang hiermee is in het middeleeuwse denken dan ook een mechaniserende tendens aanwezig van zowel de rationele orde als de schepping.¹ Samengevat zijn voor ons onderwerp de volgende, van het Griekse structuurdenken te onderscheiden kenmerken, van belang:

- de uiteindelijke en hoogste werkelijkheid is niet het abstracte vormenrijk, maar een autonome, autarke, almachtige persoon (God) die de wereld heeft geproduceerd;
- het bestaan van de werkelijkheid wordt gedacht als verwerkelijking van een rationele orde door God;
- de ware werkelijkheid van het individueel concrete is maaksel; het is resultaat van een productieproces.
- de rationele orde wordt hierin tegelijk als productiemiddel begrepen.²

Het Moderne structuurdenken

Uittocht uit de Middeleeuwen

Rondom 1500 komt in de Renaissance het middeleeuwse structuurdenken sterk onder druk te staan. Het traditionele beeld van het heelal wordt doorbroken, nieuwe wetenschappen komen op, mensen treden buiten de bekende gebieden (ontdekkingsreizen); handelskapitalisme bloeit in de steden, het geloof wordt drastisch herzien (Reformatie) en de Griekse cultuur wordt (her)ontdekt.³

¹ "Zo [na een opsomming] is de hele stoffelijke wereld *machine* samengesteld en opgebouwd op een goed onderscheiden, volmaakte en geordende wijze". (Bonaventura, geciteerd in Wildiers, 1988: 55 [cursivering: v.D]. Deze mechanisering van dit beeld wordt in het theologische structuurdenken scherp zichtbaar, wanneer naar de middeleeuwse kosmologie wordt gekeken. In de verwerkelijking van de Ideeën maakt God gebruik van tussenoorzaken (*causae secunda*). Uitgezonderd de engelen (die mensen in hun wil en verstand ondersteunen en leiden) is alleen sprake van stoffelijke tussenoorzaken (hemellichamen). Zij bepalen op mechanische wijze de *generatio et corruptio* van de dingen volgens de goddelijke voorzienigheid (rationele orde) (Wildiers, o.c.: 82). Voor de menselijke ziel wordt evenwel een uitzondering gemaakt.

² Ik ga hier niet nader in op de specifieke invloed, die de filosofie van Aristoteles heeft gehad op het middeleeuwse denken vanaf 1200. Er kan beargumenteerd worden, dat deze invloed ertoe heeft bijgedragen, dat het middeleeuwse structuurdenken zoals boven omschreven geproblematiseerd wordt. Het gaat dan vooral om de nadruk, die de 'eigenheid' gaat krijgen van natuur, mens en wereld (veelal omschreven als vormen van 'naturalisme'). Zie hiervoor o.a.: Steenberghen, 1963, deel 4; Chenu, 1974: 28 e.v.; Weinberg, 1964 157 e.v.. Tot een breuk met dit denken komt het pas in de zestiende eeuw. Tot die tijd stonden vooral pogingen centraal tot het met elkaar in overeenstemming brengen van de Platoonse en de meer naturalistische manier van denken van Aristoteles. Hierbij moet evenwel opgemerkt worden dat, ofschoon Aristoteles inderdaad de eigenheid van natuur en mensen tracht te denken, toch beargumenteerd kan worden dat zijn denken een vorm van (klassiek) structuurdenken is gebleven. Zie hiervoor Berger, 1993: 70.

³ Over dit onderwerp bestaat een overvloed aan literatuur. Ik verwijs hier slechts naar: Toulmin, 1990: 18 - 50, Taylor, 1992:177 e.v.; Touraine, 1992: 78, 240; Arendt, 1958 248 e.v.; Polak, 1968, 104 e.v.; Goudzwaard, 1982: 12 e.v.; Galbraith, 1987: 34 e.v..

De aard en impact van Renaissance is nog steeds onderwerp van onderzoek. Twee kernbewegingen kunnen hierin zeker geconstateerd worden, of beter geformuleerd: er is sprake van één beweging met twee uitwerkingen.

Deze beweging kan geformuleerd worden als het centraal stellen van de individuele concrete mens. Een open oog voor de eigen vermogens, aard en het bestaan van mensen vormt een centraal element van de cultuur van de Renaissance. Alom leeft het besef dat mensen en hun vermogens in de intellectuele en sociale cultuur van de middeleeuwen zijn onderdrukt.¹

Toulmin benadrukt in zijn *Kosmopolis* één uitwerking van deze inspiratie. Hij ziet in de Renaissance vooral het ideaal verwoord van de 'zoete redelijkheid', gezond scepticisme, bescheidenheid, zelfacceptatie en juiste maat. Voor hem is Montaigne hier de centrale figuur. Mensen worden bevrijd van hoge en eeuwige normen waaraan zij zouden moeten voldoen. De persoonlijke ervaring bepaalt de grenzen van de theorie en leer en de persoonlijke grenzen. Buiten die grenzen treden impliceert een aanmatiging. Het gaat erom de condities van het persoonlijke leven van binnen uit te kennen en er naar te leven.² Taylor benadrukt hierbij nog een ander element. Ieder individu is onherhaalbaar, origineel en heeft een persoonlijke identiteit. Het gaat er om de eigen originaliteit te leven.³

Maar er is ook een andere uitwerking, die door Toulmin onvoldoende wordt gezien. Deze is gebaseerd op het voor de Renaissance kenmerkende zelfvertrouwen. Kernachtig wordt het programma van deze uitwerking verwoord door Pico della Mirandola (1463-1494) wanneer hij God als Schepper tegen Adam laat zeggen:

"Midden in de wereld heb ik je geplaatst, om des te beter om je heen te kunnen zien en alles te aanschouwen wat er in is. Ik schiep je als wezen, noch hemels, noch aards.... opdat je vrij jezelf zou kunnen vormen en overwinnen. Je kunt tot een dier ontaarden en jezelf herscheppen tot een goddelijk wezen. Jij alleen kunt je ontwikkelen, groeien naar eigen vrije wil, je hebt de kiem van een alzijdig leven in je".⁴

Hiermee is een programma of taak uitgedrukt voor mensen: als aardse mensen, maar tegelijk als beeld van God, hebben zij hun autonomie te realiseren: zij dienen tot 'god' te worden. De goddelijke autonomie (zie de vorige paragraaf) wordt hier tot een menselijke opgave. Deze uitwerking is in de westerse intellectuele cultuur overheersend gebleken. Waarom is dit zo?

¹ Maar tegelijk moet gesteld worden, dat in het middeleeuwse denken elementen van deze inspiratie aanwezig zijn. Ik wil hier wijzen op twee van deze elementen. Ten eerste werd de middeleeuwse orde 'antropocentrisch' gedacht. De gehele wereldorde was er 'voor de mens', alles is aan hem onderworpen zodat hij het recht heeft dieren te doden en voor zijn dienst te gebruiken. Streven naar beheersbaarheid en maakbaarheid ligt dan ook in het verlengde hiervan. Vgl. Wildiers, 1988: 74, 89. Ten tweede was in de Middeleeuwen de aardse wereld geheel bepaald en veroorzaakt door fysieke oorzaken (hemellichamen). Er bestond echter één uitzondering: de vrije wil van de mens. Deze werd hierdoor niet veroorzaakt, maar was een onmiddellijke schepping van God. Op deze wijze was vrijheid en verantwoordelijkheid metafysisch verankerd in het middeleeuwse wereldbeeld. Vgl. Wildiers, 1988: 96. In dit opzicht zou de opkomst van het moderne structuurdenken beschouwd kunnen worden als de accentuering en ontwikkeling van elementen die in het middeleeuwse orde denken al aanwezig waren.

² Toulmin, 1990: 50, 55, 59 e.v.

³ Taylor, 1992: 180.

⁴ Geciteerd in Burckhardt, 1960: 50; vgl. Goudzwaard, 1982: 17; Zoals Polak het formuleert: "De Renaissance is de kristallisatie van een proces, waarbij de mens doelbewust streeft naar aardse herschepping van zichzelf en dusdoende nieuwe werelden creëert, zowel materieel als spiritueel, reeds bestaande en nog niet bestaande". (1968: 104).

Een antwoord kan worden gevonden door na te gaan in welke zin het problematisch blijkt zaken als eerlijkheid, bescheidenheid, menselijke individualiteit en originaliteit uiteindelijk als uitgangspunt te nemen. Berger geeft hiervoor twee argumenten.¹

Het eerste argument is, dat hiervoor een open cultuur nodig zou zijn. Een cultuur van het theologische structuurdenken laat inderdaad geen ruimte voor deze ontwikkeling. Het individueel concrete wordt hierin gedacht in het kader van een omvattende orde, waarin het is ingevoegd, en die zijn aard doordringt.

Berger geeft nog een tweede argument: de bruikbaarheid van het klassieke of theologische structuurdenken. Boven bleek dit al bij Plato: het structuurdenken leent zich goed voor de ordening en beheersing van menselijke, politieke aangelegenheden. Ook biedt dit denken een bruikbaar kader voor interpretatie van de schepping, nl. als ambachtelijk maaksel van de autonome, almachtige God conform zijn rationele orde. In dit denken kan het indammen van de negatieve werking van de individualiteit (diversiteit, chaos en willekeur) worden gelegitimeerd en staat de weg open tot het plooiën en structureren ervan, conform een vooropgezette en bij voorbaat gelegitimeerde orde.

Voor wat betreft het eerste argument kan gezegd worden, dat ten tijde van de Renaissance de cultuur openbreekt. Er ontstaat ruimte voor specifiek menselijke individuele aangelegenheden (zie boven).

Maar wat betekent het, dat de individuele mens als centrale of eerste waarde wordt ervaren? Eeuwen lang werd de eerste waarde vertegenwoordigd door God. Als nu het primaat komt te liggen bij de individuele concrete persoon, dan ligt het voor de hand dit primaat in te vullen vanuit datgene wat in het heersende denkpatroon het meest waardevol wordt geacht. Hiertoe behoort zonder meer de goddelijke autonomie, almacht en het scheppingsvermogen. In dit denkpatroon is het daarom welhaast onvermijdelijk, dat aan concrete mensen de goddelijke autonomie moet worden toegekend.²

Het onvermijdelijk gevolg is het ervaren van ontoereikendheid van de feitelijke condities waarin mensen leven. De mens kan wel als 'autonoom' gedacht worden, hij is het bij lange na (nog) niet. Hij is onderworpen aan ziekte, honger, anderen, oorlog, grillen van de natuur, enzovoorts. Mede van hieruit kan het programmatisch karakter van de Renaissance begrepen worden (zie boven).

Maar nu is het tweede argument van Berger van belang. Het structuurdenken is ook bruikbaar in het kader van dit programma, weliswaar niet in de vorm van het theologische structuurdenken. Het is bruikbaar wanneer de almacht en de autonomie niet meer wordt toegekend aan God, maar aan de mens. Dan kan dit denken bijdragen aan de nu menselijke beheersing en productie van de natuur, de samenleving en zichzelf. Het structuurdenken komt hiermee in het teken te staan van de bevrijding van de autonome mens door zichzelf.

De uitwerking van dit programma zal hier onder op een aantal hoofdlijnen worden gevolgd en maakt de kern uit van wat ik het moderne structuurdenken noem. Samengevat kan gesteld worden dat de tweede uitwerking (de individuele mens geïnterpreteerd naar analogie van de goddelijke autonomie) in en na de Renaissance de belangrijkste is geweest. De reden hiervoor is gelegen in het gegeven dat het overheersend denkklimaat van het theologisch structuurdenken een, in zekere zin vertrouwde interpretatie mogelijk maakte van de aard van het hoogste

¹ Die hiervoor en het onderstaande: Berger, 1992: 89, 90, 92, 102, 105, 108.

² Deze gedachte wordt ook door Touraine verwoord. (Touraine, 1992: 340)

doel (autonomie). Vervolgens reikte dit denken tegelijk instrumenten aan om dit doel waar te maken. De waarde van de concrete individuele mens wordt vertaald in zijn autonomie en zijn handelingen worden begrepen als vormen van (zelf)productie.

Deze (zelf)productie gaat nu, naar analogie van de autonomiegedachte van het theologisch stuctuurdenken vier kenmerken omvatten, te weten:¹

- mensen zijn/worden oorzaak of schepper van zichzelf;
- mensen zijn/worden oorzaak of schepper van hun rationele of logische orde resp. structuur;
- mensen zijn/worden oorzaak van de verwerkelijking van deze orde in de aardse werkelijkheid resp. materie;
- mensen zijn/worden oorzaak of schepper van deze aardse werkelijkheid resp. materie zelf.

Om de aard en problematiek van het moderne systeemdenken en de rationaliteit van zijn verschuiving te begrijpen is vooral het tweede en in het verlengde hiervan het derde kenmerk van belang. Maar zij zijn ingebed in de meer 'metafysische' tendensen van het eerste en het vierde kenmerk. Zoals in het onderstaande zal blijken, is mede vanuit deze posities de onmogelijkheid van dit autonomiebegrip te beargumenteren. Ik zal daarom eerst hierover iets zeggen. Ik neem het eerste en het vierde kenmerk samen.

Mensen als oorzaak van zichzelf en de 'wereld'.

Het betreft hier een thema dat een belangrijke rol heeft gespeeld in de moderne westerse wijsbegeerte. Algemeen kan deze thematiek als zelffundering van het subject of zelfoorzaak (van de mens) worden gekarakteriseerd. Het betreft dan de wijze waarop het subject zichzelf in zijn activiteiten fundeert of constitueert.² Veelal wordt Descartes gezien als de bron van deze thematiek.³ Zijn "Cogito ergo sum" is in dit verband bekend. Maar opgemerkt moet worden dat hier nog niet sprake is van zelffundering. Het gaat hem om zekerheid van kennis van het bestaan van het cogito. Het bestaan zelf van het cogito is bij hem voorondersteld, en wordt door het kennen of twijfelen niet geconstitueerd. Descartes stelt dit ook expliciet: dit cogito is inclusief zijn heldere en afgebakende ingeboren ideeën een scheepsel van God.⁴ Tegelijk is bij Descartes een tendens aanwezig de (fysische) werkelijkheid te reduceren tot een geheel van mathematische constructies: deze werkelijkheid wordt hiermee correlaat ('product') van het menselijke (productieve, mathematische) denken.⁵

¹ Deze kenmerken maken toegepast op God precies zijn autonomie uit

² Zie voor literatuur omtrent dit thema o a Henrich, 1982, Hollak, 1966, Cassirer, 1974 Band II en III

³ Onlangs nog door Gruppelaar (1995: 37) Hij stelt, dat Descartes "begint met een denken dat *enkel zichzelf bepaalt (causa sui ['I'])*, dat wil zeggen zichzelf fundeert en tot ontwikkeling brengt" Beide geïmpliceerde elementen zijn m i niet juist Het denkende zijn (Cogito) is bij Descartes een 'geschapen' zijnde (en dus geen 'causa sui') en het denken fundeert niet zichzelf, maar neemt een aantal gegeven 'ideale' eigenschappen (helderheid en zekerheid) als doel om na te streven In de volgende paragraaf wordt dit laatste nader toegelicht

⁴ Zie hiervoor o a Taylor, 1992: 143 e v, James, in Tully, 1994: 9 e v

⁵ Wildiers stelt naar aanleiding van Descartes "Alleen dat aspect van de fysische realiteit dat in wiskundige termen kan worden uitgedrukt, verdient zijn aandacht en beantwoordt aan zijn verlangen naar duidelijke en goed afgelynde begrippen" (1988: 196) Berger spreekt in dit verband van een ingekorte werkelijkheid "In de gereconstrueerde (['I']) werkelijkheid wordt nog slechts behou-

In de Verlichting (achttiende eeuw) wordt de problematiek van de zelffundering gekoppeld aan de ontkenning van het bestaan van God. De mens moet zelf zijn oorzaak ter hand nemen. Mensen moeten accepteren dat zij er (alleen) zijn met hun rationele en technische vermogens. Hierbij treedt een metafysische dimensie sterk naar voren. Een mens wordt gedacht als een product van sociaal maatschappelijke omstandigheden en handelen. Door deze bewust te ontwerpen ontwerpt en schept de mens zichzelf. Hij is dan niets anders dan dit product; de mens is slechts werkelijk mens voorzover hij zichzelf uit de vooroordelen van de traditie heeft weten te trekken en zichzelf heeft gecreëerd conform zijn eigen rationele plan of ontwerp: de mens wordt 'causa sui'.¹ Kant kan gezien worden als degene, die de ethische dimensie van deze inspiratie heeft verwoord. Het subject is pas rationeel (=ethisch) voorzover het handelt en zichzelf begrijpt als product conform zijn eigen autonoom opgestelde rationele wetten.²

Met name in het Duitse Idealisme wordt de zelffundering een centraal thema. Bij Kant kan nog altijd het onderscheid gemaakt worden tussen het bestaan van een rationeel subject enerzijds en zijn poging zichzelf te funderen (ethisch en kennistheoretisch) anderzijds. Fichte probeert hier verder te gaan door dit subject te funderen in een oorspronkelijke activiteit ervan. In deze oorspronkelijke activiteit stelt het subject het onderscheid tussen het 'Ik' en het 'niet - ik'. Hiermee is dan tegelijk het object (de wereld, 'niet - ik') gefundeerd.³ Hegels werk kan samengevat worden als een grootse poging tot zelffundering van het subject door zichzelf. Hij beschrijft de dialectische weg waarlangs deze fundering verloopt. In het resultaat, de zgn. absolute Geest, zijn het individuele menselijke subject, de materiële wereld, het sociale, culturele en religieuze leven als momenten gefundeerd in de zelscheppende beweging en activiteit van deze absolute geest.⁴

Tot in de twintigste eeuw blijft de idee van fundering van het subject respectievelijk zijn activiteiten door zich zelf een belangrijke rol spelen.

Zo is bij Husserl in de vorm van een 'transcendentiaal idealisme' van een dergelijke fundering sprake. Hierin speelt zowel de zelfconstitutie als de constitutie van de waargenomen wereld door het transcendentale subject een centrale rol. Ook wordt de ander door dit subject geconstitueerd.⁵

Maar ook in de fundering van de (ook empirische) wetenschappen speelt deze fundering van en door het subject op de achtergrond. Waar te nemen is de poging de (natuur) wetenschappen terug te brengen tot wiskunde, en deze weer tot de logica, waarin het logische subject (de wetenschapper) zich alleen baseert op door hem geconstrueerde begrippen en begripssamenhangen.⁶ Toen deze fundering niet goed mogelijk bleek bleef de tendens bestaan - weliswaar in andere woorden - de werkelijkheid te funderen vanuit het subject. Wetenschappelijke activiteiten blijken afhankelijk van paradigma's (Kuhn); de betekenis en waarde

den wat zich laat denken in de ideeën die op het axioma gefundeerd zijn en die orderlijk *more geometrico*, de een na de ander uit het axioma afgeleid zijn". (Berger, 1986: 64)

¹ Zie hiervoor o.a.: Taylor, 1992: 321 e.v., 395; Wildiers, 1988: 167; Coolen, 1992: 366; Gouwzaard, 1982: 188; Touraine, 1992: 46.

² Zie Taylor, 1992: 363 e.v..

³ Vgl. Hartmann, 1974: 54 e.v..

⁴ Vgl. Taylor, 1979: 23 e.v..

⁵ Vgl. de Boer, 1966: deel III, voor Husserls constitutie van de ander: zie: Theunissen: 1965: Deel I, Erster Abschnitt.

⁶ Zie hiervoor o.a. Toulmin, 1990: 122; 234; ".....veel mensen hielden vast aan de droomvan een verenigde wetenschap - een systeem dat was opgebouwd rondom zuivere wiskunde zoals de *Principia Mathematica* van Russell en Whitehead, maar die de totaliteit van de wetenschappelijke kennis omvatte". (p. 122)

van feiten wordt afhankelijk van (wordt geconstitueerd door) een manier van zien van het wetenschappelijke subject resp. zijn gemeenschap.¹

Voor de wetenschapsfilosofie is hier de vraag relevant hoe zo'n manier van zien tot stand komt. Het argument kan dan gegeven worden dat een dergelijke vraag niet meer wetenschappelijk is te beantwoorden, omdat zo'n manier van zien juist voorwaarde is voor de wetenschappelijke benadering.² Welke antwoord blijft dan nog over? Men kan dan uiteindelijk zijn heil zoeken bij Nietzsche, wanneer hij de gedachte van de willekeur van interpretaties (manieren van zien) naar voren brengt. De keuze van een interpretatie is dan een kwestie van macht geworden.³ Nietzsche is om deze reden populair geworden in het 'postmodernisme'.⁴

Mensen als oorzaak van de logische orde.

De tweede vorm, waarin de op de mens van toepassing verklaarde autonomie tot uitdrukking komt, heeft betrekking op de logische of begripelijke orde. In het theologische structuurdenken wordt de klassieke transcendente, rationele orde geïnterpreteerd als gedachten van de autonome God. In de loop van het moderne denken krijgt de mens de rol toebedeeld deze gedachten autonoom te produceren.

In deze ontwikkeling speelt Descartes een belangrijke rol. In dit verband bestaat zijn betekenis uit twee elementen. Het eerste is, dat hij het kennen van de werkelijkheid begrijpt als een productieproces van het denkvermogen. Dit element neemt Descartes, ondanks zijn kritiek op de traditie, over van het klassieke en theologische structuurdenken. Het tweede element is, dat hij *expliciet* kenmerken van evidente gedachten als criterium neemt voor zowel de productie als haar resultaat: de gekende werkelijkheid.⁵ De gekende werkelijkheid wordt hiermee nadrukkelijk een geproduceerde werkelijkheid conform criteria van het denken. Kennen is bij Descartes niet primair kennen van de wereld als objectief en onafhankelijk gegeven. Kennen wordt construeren, produceren van begrippen en

¹ Vgl. Hassard, 1993, 77 e.v.; Toulmin, 1990: 122, 123. Vanuit deze funderingsgedachte is ook het werk *Sociological paradigm and Organizational Analysis* van Burrell en Morgan geschreven. Vgl. Burrell & Morgan, 1979: 24; zie verder Hassard, 1993, 57 e.v.; 65 e.v..

² "Any capacity to agree on truth or validity is undermined by the incommensurability of perspectives and language - games [d.i. 'manieren van zien']. Theories thus operate self referentially or in respect of local 'communities', building on ideas of self-enclosed discourse established by structuralists and poststructuralists [bijvoorbeeld Foucault, Gergen, Parker, Jeffcutt, Linstead]". Thompson, in: Hassard en Parker, 1993: 195.

³ Zie Taylor, 1992: 488.

⁴ Het postmodernisme kan in zeker opzicht vergeleken worden met de culturele stroming van de renaissance en verlichting. Zoals hierin afstand wordt genomen van het traditionele ordedenken van de Middeleeuwen, wordt in het postmodernisme een poging gedaan afstand te nemen van het 'moderne' denken. Maar deze poging lijkt uiteindelijk tot mislukking gedoemd. Waarom? Hiervoor dient de vraag beantwoord te worden waar het in het postmodernisme om gaat. Het wil in zijn deconstructie allerlei gangbare onderscheidingen (als helderheid, vaagheid, chaos en hiërarchie enz.) ongedaan maken. Maar waarom wil het dit? Er kan geen moderne waarde als bevrijding meer worden gegeven: ook zij is object van deze deconstructie. Dan blijft alleen nog de impliciete waarde over van het vermogen tot deconstructie zelf, d.w.z. "the prodigious power of subjectivity to undo all the potential allegiances which may bind it; pure untrammelled freedom". (Taylor, 1992: 489) De aan de mens toegekende goddelijk autonomie treedt hier op in de vorm van deze onbegrensde vrijheid. Hiermee is het postmodernisme tot een vorm van denken geworden, dat *niet* primair een kritiek is op het moderne denken. Veeleer benadrukt het een bepaald aspect ervan eenzijdig (nl. de autonomie als vermogen de eigen logische orde omver te werpen).

⁵ Berger vat deze twee elementen samen in de 'immanentiestelling': "Wat is, is afhankelijk van het denken, ofwel het denken is de maatstaf voor de werkelijkheid". Berger, 1986: 65; zie verder: Taylor, 1992: 147.

begrippssamenhangen. Descartes schrijft in dit verband meestal van 'cogitationes', bewustzijnsinhouden. Het kennen is niet primair betrokken op de wereld buiten ons, maar op juiste 'beelden' (begrippen), op maaksels van het bewustzijn. Tussen de werkelijkheid zelf en het cogito ontstaat een rationele orde of begrippelijk net dat als denkproduct een min of meer zelfstandig karakter heeft. Kennen van een concreet iets is het denken van zijn begrip. Je verdriest kennen betekent je verhouden tot het begrip ervan. Het primair doorverwijzende karakter van begrippen naar het andere of de ander, naar datgene, waarop het bewustzijn op betrokken is via zijn begrip, is komen te vervallen. Het denken verschanst zich in zijn eigen orde, kapselt zich in in zijn gesponnen web of sluier van begrippen en begrippssamenhangen.¹

Maar wat houdt dit bij Descartes nader bepaald in? Als criterium voor het construeren van deze rationele orde neemt hij kenmerken van evidentie van het denken. Dit zijn de kenmerken van "clair et distinct", helderheid en onderscheidenheid.² Begrippen dienen duidelijk omschreven te zijn, zodat iedere ambiguïteit wordt uitgesloten (een ambiguïteit, die de overgeleverde begrippen van het middeleeuwse denken zouden bezitten). Hetzelfde geldt voor de onderlinge relaties tussen begrippen, aan te brengen door de juiste methode.³ Door deze helderheid en onderscheidenheid als ideaal van het denken worden deze begrippssamenhangen zeker, onontkoombaar, evident.

Descartes bewijst via de (eerst bewezen) goedheid van God dat deze onontkoombaarheid teken is voor de waarheid van deze begrippen en hun samenhangen. De almacht van God heeft deze kenmerken tot eigenschappen van denken gemaakt. Wij mogen deze eigenschappen daarom met een gerust hart als teken van objectieve waarheid zien.

Descartes maakt hier twee tegengestelde bewegingen. Enerzijds maakt hij het denken en zijn logische orde geheel los van het contact met de werkelijkheid; deze orde wordt een in zichzelf gesloten wereld. Anderzijds tracht hij een (uitwendige) garantie te geven, dat deze rationele orde tevens de objectieve werkelijkheid weerspiegelt.

Deze (uitwendig aangebrachte) identiteit tussen rationele orde en werkelijkheid brengt bij Descartes noodzakelijk een mechanisering met zich mee. Hierbij geldt de fysische structuur van het denken als uitgangspunt. Onontkoombare evidentie in de vorm van "clair et distinct" maakt het denken juist en objectief. Precies de kenmerken van de fysische structuur van het denken als zodanig zijn bij hem garantie voor juistheid en waarheid geworden. Dus kan de werkelijkheid (waarheid) uit niets anders bestaan dan wat zich in termen van de fysische structuur

¹ "het is duidelijk dat het Descartes [is] te doen om het zelf van de mens die zich uit de uitwendige werkelijkheid heeft teruggetrokken. Zijn zelf is nog slechts een gereduceerd zelf". "Descartes snijdt zich van [het] onmiddellijke zelfbewustzijn [dat bijvoorbeeld het andere voelt] af en houdt alleen het reflexieve zelfbewustzijn over [dat zich terugtrekt op zijn logische, begrippelijke orde]" Berger, 1986 62 e v., 70 Vgl Taylor, 1992 144.

² Dat Descartes in de productie van de logische orde geen volledige menselijke autonomie verdedigt wordt hier duidelijk. De ideale kenmerken van het denken zelf wordt niet door mensen geproduceerd. Zij zijn een in het denken verder te vervolmaken schepping van God.

³ Vgl Taylor, 192 143 e v., James, in Tully, 1995 10 e v., Berger, 1986 64 "Ce que j'entends par méthode, ce sont des règles certaines et faciles, par l'observation desquelles on sera sûr de ne jamais prendre une erreur pour une vérité, et sans y dépenser inutilement les forces de mon esprit, mais en accroissant son savoir par un progrès continu, de parvenir à la connaissance vraie de tout on sera capable" (Descartes, Règles .., p. 91) Descartes heeft hier de wiskunde voor ogen als voorbeeld

laat denken.¹ Wat helder en onderscheiden gedacht wordt is niet alleen waar en objectief; het wordt criterium voor de werkelijkheid zelf. En omgekeerd: de werkelijkheid is 'onwerkelijk' voorzover deze structuur hierin ontbreekt. Wel kan zij dan werkelijk gemaakt worden, nl. door deze structuur erin aan te brengen. Beheersing van de natuur gaat dan ook betekenen: de werkelijkheid tot haar bestemming (waarheid) brengen.²

Er wordt enerzijds een radicale scheiding tussen natuur en het cogito gesteld,³ maar deze wordt anderzijds en tegelijkertijd opgeheven ten koste van de natuur. De natuur vervluchtigt hierin tot geheel van door het denken geproduceerde mathematisch samenhangen.

Hiermee is de grondslag gelegd voor de identificatie van het (voort)bestaan van de werkelijkheid met het aanwezig zijn van een door het denken autonoom geproduceerde rationele ordening.

Opgemerkt moet worden, dat Descartes deze identificatie niet (volledig) voltrekt. God bestaat als schepper en auteur van het cogito en de natuur. Maar de gelijkheid van het cogito met God, maakt dat het kan doen alsof het over de goddelijke autonomie beschikt.

Hoe kan Descartes denken worden geïnterpreteerd vanuit het wijsgerig cultureel erfgoed van zijn tijd?

Toulmin ontwaart bij hem een poging tot contrarevolutie ten opzichte van de Renaissance. Zijn argument komt er op neer, dat de tolerantie en verscheidenheid van de Renaissance in Descartes' ogen zouden hebben geleid tot maatschappelijke chaos en wanorde, uitmondend in godsdienstoorlogen. Om hier een oplossing voor te bieden zou een aantal logisch inzichtelijke leerstellingen welke door iedereen geaccepteerd worden, een fundament moeten bieden voor eenheid en orde. Zoals de wetten van God in de Middeleeuwen normerend waren voor het handelen moeten nu door mensen opgestelde universele en rationele wetten als normen optreden voor de moderne chaotische tijd.⁴

Toulmin verzet zich hiermee tegen de traditionele interpretatie, waarin Descartes gezien wordt als een revolutionair die het denken en de gehele westerse cultuur

¹ Toulmin spreekt in dit verband over een 'uurwerkwereld van een causale natuur. Hij stelt: "Vanaf René Descartes in 1640 tot Immanuel Kant in 1780 is het voorwerp van wetenschappelijk onderzoek samengesteld uit materiële objecten, fysische processen en causale mechanismen.....". "Met Euclides als voorbeeld zocht hij [Descartes] naar heldere, duidelijke onderscheiden ideeën over *materie, beweging* en andere dynamische grootheden, ten einde de meetkundige methode ook uit te breiden tot de mechanica. (Als hij daarin slaagde, zou de natuurkunde dan niet eenvoudig 'meetkunde in beweging' blijken te zijn?)". Toulmin, 1990: 160 resp. 150.

² Beide gezichtspunten zijn reeds bij Descartes aan te treffen. In zijn wetenschappelijke benadering gaat het hem om de mathematisch - mechanische wetmatigheden in de natuur op te sporen. Tevens gaat het hem er om de natuur om te vormen en te beheersen conform menselijke 'planvorming' op basis van 'heldere en duidelijke' ideeën. Op deze wijze worden mensen "maîtres et possesseurs de la nature" Vgl. Gruppelaar, 1995: 41, Berger, 1986, 64. Taylor stelt o.a.: "The Cartesian option is to see rationality, or the power of thought, as a capacity we have to *construct* orders which meet the standards demanded by knowledge, or understanding, or certainty". "...self mastery consist in our lives being shaped by the orders that our reasoning capacity constructs according to the appropriate standards". (1992: 147)

³ Dit onderscheid komt bij Descartes (en in de eeuwen daarna) tot uitdrukking in het onderscheid tussen twee soorten 'werkelijkheden' (denkende substanties ('cogito's) en materiële substanties. Vgl. Wildiers, 1988: 220.

⁴ Toulmin, 1992: 33, 84, 85, 103 e.v., 118. Ofschoon Wildiers niet spreekt over een 'contrarevolutie' maakt ook hij gewag van een religieus motief. "Aangemoedigd door een droom voelde hij zich geroepen om aan de Kerk een nieuwe (!) wijsbegeerte te schenken". Wildiers, o.c.: 195; voor bronnen: zie p. 332 n. 50).

op het spoor heeft gezet van vrijheid en vooruitgang.¹ Descartes zou met de omverwerping van al het traditionele zelfbewust erop uit zijn de kennis en de werkelijkheid te funderen vanuit de denkende kracht van mensen, om op deze wijze vrijheid, vooruitgang, technologie en beheersing van de natuur mogelijk te maken.²

Deze interpretatie stelt Descartes geheel in het perspectief waarin een belangrijke inspiratie van de Renaissance wordt uitgewerkt, namelijk het perspectief, waarin de mens autonoom zichzelf denkend, maar toenemend praktisch voortbrengt (Pico della Mirandola). Zoals de autonome God zich eerst richt op zijn gedachten om vervolgens de werkelijkheid te scheppen, formeert de mens eerst zijn logische orde, om vervolgens zichzelf en de wereld hiernaar te ontwikkelen in een voortdurende vooruitgang.³

Is Descartes een moderne middeleeuwer (Toulmin) of de revolutionair, die de goddelijke autonomie van toepassing verklaart op de mens? Beide interpretaties zijn eenzijdig. Toulmin erkent niet de inspiratie van de Renaissance die bij Descartes zeker is waar te nemen. Zij is merkbaar in het zelfvertrouwen dat Descartes heeft in de aard en werkwijze van het menselijke denkvermogen (zie boven). Zijn grote vijand, het scepticisme, zou hiermee overwonnen kunnen worden.⁴ Maar ook is een zekere bescheidenheid ten aanzien van zijn eigen denken aan te treffen. Daar waar zich in dit denken grenzen aankondigen, dienen deze gerespecteerd te worden. Hiermee houdt hij rekening met de mogelijke begrensdeheid van het menselijke kenvermogen, wat een kenmerk is van het scepticisme. Deze bescheidenheid komt bij Descartes naar voren wanneer hij zijn denken gefundeerd weet in de scheppende God en wanneer het denken de ervaring opdoet dat het inhouden bezit die onmogelijk door het denken zelf kunnen worden geproduceerd.⁵ Deze openheid voor grenzen doet bij Descartes niet dogmatisch aan, maar straalt een zekere intellectuele eerlijkheid uit, die Toulmin zo kenmerkend acht voor de Renaissance (Montaigne). De traditionele interpretatie erkent daarentegen deze bescheidenheid niet (of verklaart deze als restant van het middeleeuwse denken) en maakt van Descartes' zelfvertrouwen het gevoel van autonome almacht.

Ik denk dat een realistischer beeld van Descartes' filosofie ontstaat, wanneer wij deze trachten te begrijpen vanuit de inspiratie van de Renaissance (de waarde van de concrete mens en zijn (eindige) vermogens) en de beschikbare (intellectuele) middelen die hem ter beschikking stonden. Deze middelen zijn vooral die van het theologische structuurdenken. Sleutelfactoren hierin zijn maakbaarheid en beheersbaarheid van de logische orde en in het verlengde hiervan van de werkelijkheid door een autonome en almachtige God. Een uitwerking van deze inspiratie moet zich dan wel eerst richten op de logische orde en op de constructie ervan door het denkvermogen.

¹ Toulmin, 1990: 29 e.v..

² Deze visie wordt recent nog door Gruppelaar (1995: 36 e.v.) verdedigd. Hij houdt hier onvoldoende rekening met de mogelijkheid dat zijn interpretatie ingekleurd is door een mogelijk vervalsend beeld dat door Toulmin aan de kaak is gesteld. Vgl. Toulmin; 1992: 29 e.v..

³ Zie hiervoor ook Berger, 1986: 62.

⁴ Zie Copleston, 1963: volume IV, p. 80.

⁵ Vgl. Heyde, 1995: 64.

De conclusie is daarom gerechtvaardigd dat Descartes de mens wel vanuit het perspectief van de goddelijke autonomie begrijpt, maar dat de mens bij hem geen God is.¹

Modern structuurdenken en empirisme

Dat Descartes verbonden wordt met het filosofisch rationalisme houdt verband met het feit, dat hij criteria tot juist of waar denken tot criteria van de werkelijkheid zelf maakt.²

Min of meer gelijktijdig ontstaat in de zeventiende eeuw het 'empirisme'. Kenmerk hiervan is dat het primaat van de kennisontwikkeling komt te liggen in de onontkoombaarheid van de empirische evidentie. Het empirisme is daarom formeel tegengesteld aan het rationalisme. Toch is het opvallend te moeten constateren, dat in de feitelijke uitwerking er sprake is van een samengaan van het empirisme en rationalisme. Bij de empirist Locke wordt de onontkoombaarheid van de "rock bottom" (het empirisch gegevene) aangevuld door logisch of wiskundig denken dat eveneens op de eigen evidentie van dit denken is gebaseerd.³ Bij Descartes wordt in zijn methodische werk ruimte ingebouwd voor het experiment en de empirische waarneming.⁴

Dit samengaan hoeft niet te verbazen, wanneer de eerder besproken identiteit van fysische structuur tussen het denken enerzijds en de materiële werkelijkheid anderzijds wordt ingezien. In het bijzonder moet in dit verband gewezen worden op de analogie tussen het proces van empirische waarneming en de begripsvorming, zoals eerder is besproken.

Descartes identificeert de niet-denkende werkelijkheid met materie resp. mechanisch of causaal verlopende processen. Deze worden vervolgens weer geïdentificeerd met wiskundig te formuleren verhoudingen. Locke gaat evenwel nog een stap verder. Bij Descartes is het denkvermogen een geheel geestelijk vermogen, Locke daarentegen vergelijkt het denkvermogen met het instrumenteel ingrijpen van mensen in de stoffelijke natuur. De denkkraacht wordt in deze vergelijking begrepen naar analogie van de lichamelijke/stoffelijke kracht, die nodig is om dingen in de natuur te ordenen en te splitsen. Locke denkt de begrippen als fysische eenheden waartussen een mechanisch verband bestaat.⁵ In deze zin kan gezegd worden, dat de mechanisering bij Locke is uitgebreid tot de logische orde zelf. Maar uiteindelijk moet ook Locke een niet materieel subject veronderstellen. Taylor omschrijft dit subject als punctueel zelf, dat voortdurend ontstijgt aan

¹ Deze conclusie ligt reeds verankerd in de gedachte, dat de mens geen louter schepsel is van God, maar tegelijk een beeld van hem is (zie boven). Als geschapen beeld is hij maaksel, product, als beeld van de autonomie van God is hij autonoom, zuiver producent. Hier lijkt van een zinloze tegenspraak te zijn. Onder zal ik trachten te beargumenteren dat deze tegenspraak juist uiterst productief blijkt te werken.

² Veelal wordt zijn rationalisme verbonden met zijn notie van 'ingeboren ideeën', van waaruit de rationele werkelijkheid wordt ge(re)construeerd. Het is hier van belang om in te zien dat deze ingeboren ideeën hun betekenis van fundament krijgen door hun eigenschappen van 'clair et distinct'. Daarom kan gezegd worden dat het als basis nemen van deze 'ideale' eigenschappen van het denken voor de rationele constructie van de werkelijkheid de kern vormt van zijn rationalisme.

³ Voor de analyse van Lockes standpunt heb ik mij gebaseerd op Taylors analyse in 1992 159-177, in het bijzonder p. 166, 167.

⁴ Vgl. Cassirer, 1974 460, Toulmin, 1992. 109.

⁵ Taylor citeert Locke als volgt: "Ideas are 'materials' and man's 'power..... reaches no farther than to compound and divide the materials that are made to his hand..". "And after speaking . . of the formation of complex ideas out of simple, Locke says: 'This shows man's power, and its way of operation, to be the much the same in the material and the intellectual world'" (Taylor, 1992 166). Vgl. Locke, Essay (1975), 2 2 2, 2 12 1.

krachtverhoudingen en de mechanica van de logische orde. In dit zelf vindt beheersing en besturing plaats van het productievermogen van het denken. Taylor maakt terecht de opmerking dat hier de bron is te vinden van wat later de 'transcendentale filosofie' wordt genoemd.¹

De conclusie die uit het bovenstaande kan worden getrokken is dat het moderne structuurdenken in haar rationalistische en empiristische variant, is doortrokken van de alomvattende drijfveer om de vermenschlijkte goddelijke autonomie te realiseren. De mens is autonoom, en waar hij het nog niet is, dient hij ervoor te zorgen dat hij het wordt. Omwille van zijn geestelijke autonomie (het cogito, punctuele zelf of transcendentaal subject) wordt de gehele werkelijkheid vermathematisiseerd of gemechaniseerd. Zij wordt middel en medium waarin en waardoor de mens zijn autonomie kan bewerkstelligen en ervaren.²

Basisstructuur van de autonomiegedachte

Naar aanleiding van het bovenstaande kunnen de volgende (ideaaltypische) elementen worden genoemd die bepalend zijn voor het begrip autonomie in het moderne structuurdenken:

- in het denken vindt een verschuiving plaats van het concrete individuele naar een rationele orde of structuur als object van denken;
- deze orde of structuur is uitsluitend product van menselijk denken;
- het concreet individuele is werkelijk in zoverre het een realisatie is van deze rationele structuur; bestaan is rationeel bestaan;
- deze realisatie wordt geïdentificeerd met productie; het concreet individuele wordt begrepen als resultaat van een productieproces;
- deze orde of structuur is zowel doel als middel van het productieproces;

¹ Taylor, 1992 175 Vooral in de ethiek van Locke is dit 'self' gearticuleerd Taylor omschrijft dit zelf als "radical stance of disengagement to himself or herself, with a view of remaking " "To take this stance is to identify oneself with the power to objectify and remake, " (o c 171) " this self which emerges from the objectification of and separation from our given nature cannot be identified with anything in this given It can't be easily conceived as just another piece of the natural world" (o c 175)

² Het is een belangrijke verdienste van Charles Taylor deze aspiratie te onderkennen in een overheersend deel van het westerse moderne denken Kant kan in dit verband gezien worden als de filosoof die de ethiek van deze autonomie expliciet heeft geformuleerd Het gaat hier om "pure self-activity where my action is determined not by the merely given (een begeerte, de natuur of traditie), but ultimately by my own agency as a formulator of rational act" (Taylor, 1992 364 (Hierbij moet wel opgemerkt worden, dat Taylor deze autonomie hier niet interpreteert als secularisering van de goddelijke autonomie) Deze autonomiegedachte vormt het startpunt van een stroom van filosofische geschriften Hierbij kan gedacht worden aan o a Fichte en Hegel Maar ook het werk van Marx staat overwegend in deze traditie (ondanks het feit, dat Marx wel wordt gezien als criticus van deze traditie) Maar zij is ook de achtergrond van elementen van de filosofie van Nietzsche en het postmodernisme Het gaat dan om de potentialiteit van de almacht van de subjectieve vrijheid die bij Nietzsche tot uitdrukking komt in de willekeur van interpretaties en de 'Umwertung' der Werte' (o c 488, 489) Ook is volgens Taylor de autonomiegedachte een belangrijke morele bron voor het (hedendaagse) kapitalisme In de rationele organisatiestructuur van ondernemingen en in de hierdoor mogelijk gemaakte accumulatie van goederen bepaalt de normativiteit van de (geseculariseerde) goddelijke autonomie eveneens de achtergrond "In producing we are not only meeting our needs, but we are also realizing our status as autonomous, rational agents We are affirming ourselves spiritually " Taylor, 1985-2 268

- zowel het denken als het concreet individuele wordt conform de fysische structuur (dus gemechaniseerd) voorgesteld;
- het bestaan van de mens bestaat wordt geïdentificeerd enerzijds met het produceren van een rationele orde (wetenschappelijke kennis) en anderzijds met de implementatie van rationele ontwerpen in het concreet individuele (beheersing en materiële productie);
- In dit bestaan produceert de mens tevens zichzelf; hierin verschijnt de mens als autonoom en autark; het zeker stellen van zijn bestaan is identiek aan het realiseren van zijn autonomie, dat zijn hoogste doel is.

Deze elementen in onderlinge samenhang zal ik in het vervolg *de autonomiegedachte* noemen. De in het begin van dit hoofdstuk bepaalde driedelige identificatie blijkt hierin constituerend (bestaan = werkelijkijking van rationele orde = uitoefening van de instrumentele rationaliteit).

Autonomie en voortbestaan van organisaties

De autonomiegedachte kan gezien worden als drijfveer van de identificatie die in hoofdstuk twee is onderkend. Deze identificatie komt er in de kern op neer, dat het voortbestaan van een onderneming samen zou vallen met het instrumenteel/rationeel produceren van een rationele orde of structuur. Dat de autonomiegedachte hiervan de drijfveer is volgt uit de volgende constatering.

- Er vindt een verschuiving plaats van de concrete werkelijkheid naar een rationele orde. Deze wordt zichtbaar in het belang dat gehecht wordt aan de organisatiestructuur en procedures voor organisatieprocessen. Zij zijn product van denken resp. van ontwerpactiviteiten. Deze structuur en procedures worden geacht de concrete organisatieprocessen te bepalen.
- Er vindt een mechanisering plaats. Deze wordt zichtbaar in het gegeven, dat er sprake is van een opsplitsing van organisatieactiviteiten. Op uitwendige wijze worden in het organisatieontwerp de opgesplitste eenheden samengevoegd. Het gehanteerde gezichtspunt is hier dat van een mechanisch functionerend geheel.
- Het individueel concrete wordt slechts als werkelijk (=waardevol) beschouwd, voorzover het een realisatie is van een rationele ordening. Dit wordt zichtbaar in het gegeven, dat het waardevolle concrete functioneren van middelen en mensen bepaald wordt door opgestelde instructies en procedures. De zgn. informele organisatie vormt hierbij een probleem.
- Deze realisatie komt door een productieproces tot stand. Een veel gebruikte term hiervoor is 'implementatie'. Sturing van het gehele systeem vindt vanuit de ingenieursoptiek plaats. Via kunstmatige opsplitsing en samenvoeging ('coördinatie') van activiteiten wordt een samenhangend geheel of systeem geconstrueerd. Medewerkers dienen te worden geïnstrueerd en genormaliseerd in of door technieken als training, beoordelingsgesprekken en beloningsvormen.
- Het (voort)bestaan van de organisatie wordt geïdentificeerd met het formeren en handhaven van zichzelf via het opstellen van een relatief eenmalige (gesloten systeem) of voortdurend veranderende (open systeem) rationele ordening enerzijds en de implementatie van deze ordening in zichzelf anderzijds. De organisatie wordt hier gedacht als zichzelf (voortdurend) (re)producerend, dat wil zeggen als autark en autonoom.

De tegenwerping dat deze constatering alleen maar zin kan hebben, wanneer de organisatie als een mens wordt voorgesteld lijkt voor de hand te liggen. Een sociaal verband kan toch niet op dezelfde manier autonoom zijn als een mens (of God)?

Er kan evenwel een onderscheid gemaakt worden tussen de basisstructuur van de autonomiegedachte en het subject waarin deze structuur is aan te treffen. Inderdaad is de autonomiegedachte historisch/wijsgerig ontwikkeld naar aanleiding van het zelfbegrip dat mensen in het klassieke, theologische en moderne structuurdenken ontwikkeld hebben. Mijn punt is dat voorzover een organisatie gedacht wordt als open of gesloten systeem, hierin de structuur van de autonomie is aan te treffen. En omdat dit zo is, wordt tevens een subject-begrip verondersteld. Dit begrip slaat dan niet op een individuele mens, maar op een sociale eenheid als autonome eenheid (of 'sociaal systeem').

Dit hoeft niet te bevreemden. In dit verband wijs ik op een these van Hollak die nader uitgewerkt is door Coolen. Deze houdt in dat in de objectivering¹ van mensen in natuur en samenleving zij zichzelf tot uitdrukking brengen en zichzelf via deze objectivering kunnen leren kennen.² Coolen beargumenteert dat ook organisaties als dergelijke objectiveringen kunnen worden begrepen. Consequentie van deze redenering is dan de constatering dat mensen omdat zij organisaties kennelijk als autonome 'subjecten' (resp. systemen) interpreteren, zichzelf daarom als autonoom begrijpen. Het feit dat het denken over organisaties in termen van open en gesloten systemen overheersend is geworden, bevestigt dan de these van deze paragraaf, nl. dat de autonomiegedachte in het westerse denkklimaat een overheersend karakter heeft gekregen.

Het kritische punt is daarom of de autonomiegedachte zelf een zinvolle gedachte is. Deze vraag kan gesteld worden onafhankelijk van de vraag of deze gedachte in verband gebracht wordt met mensen of met organisaties. De zinvolheid van deze gedachte is een primaire voorwaarde voor de positieve beantwoording van de vraag, of het (voort)bestaan van mensen of organisaties geïdentificeerd kan worden met de instrumenteel technische (re)productie van een organisatie door zich zelf. Wanneer blijkt dat de autonomiegedachte geen zinvolle gedachte is, dient het onderscheid vastgehouden te worden tussen het bestaan van ondernemingen en de instrumentele rationaliteit. Dan zou de hedendaagse organisatiekunde wel eens geïnterpreteerd kunnen worden als het praktisch zichtbaar worden van deze zinloosheid. Hiervoor zijn duidelijke aanwijzingen: ondernemingen zijn kennelijk niet (zonder meer) in staat hun voortbestaan of succes te garanderen door toepassing van de autonome instrumentele rationaliteit.

Om hier tot nader inzicht te komen is een nadere analyse van de autonomiegedachte vereist. In de volgende paragraaf zal ik beargumenteren dat deze gedachte inderdaad niet zinvol is. Maar als dit waar is, dan stelt zich de vraag hoe het mogelijk is dat de autonomiegedachte zo'n overheersende betekenis heeft (gehad) in het westerse denken. Deze vraag zal daarna aan de orde komen.

¹ D.w.z. de wijze, waarop mensen met de natuur omgaan en met elkaar sociale relaties aangaan. De term objectivering wordt hier gebruikt om o.a. aan te geven: 1) dat het resultaat een zeker onafhankelijk bestaan kan krijgen; 2) er altijd een zelfbegrip van mensen meespeelt, dat ook in het resultaat tot uitdrukking komt.

² Hollak, 1968; Coolen, 1992: m.n. hoofdstuk 14. Voor wat betreft de natuur kan het werktuig, de machine en de computer gezien worden als karakteristieke objectiveringen. Juist omdat hierin sprake is van een toenemende autonomie kan, indien deze these juist is, gesteld worden dat mensen zichzelf als autonoom subject begrijpen. In hoofdstuk zes kom ik hier op terug.

De autonomiegedachte bekritiseerd

In het onderstaande beargumenteer ik, dat de autonomiegedachte geen zinvolle en daarom geen houdbare gedachte is. Ik doe dit door verschillende momenten van deze gedachte nader te analyseren. Telkens zal blijken dat er sprake is van een zinloze en/of inconsistente samenhang van begrippen of beweringen.

De ethische grondhouding van de autonomiegedachte is inconsistent.

Reeds in hoofdstuk één is op deze inconsistentie gewezen. De autonome instrumentele rationaliteit houdt met haar objectivering onder andere het volgende in:

- het construeren door de rede van een rationele orde of structuur volgens de logisch/mathematische methode of aanpak;
- het vinden van dergelijke patronen in de werkelijkheid (natuur en mensen) via de positieve wetenschappen en haar experimenten;
- het vinden van manieren om deze werkelijkheid om te vormen en te beheersen conform door de rede geformuleerde doelen: de technologie.

Waarden en zin lijken hier geen rol meer te spelen. Maar dit is maar schijn. De houding is immers *waardevol* geworden waarin expliciet afgezien wordt van iedere *waarde*, teneinde de *waarden* van objectiviteit en instrumentaliteit over te houden. *Omwille* van *waarden* moet van alle waarden worden afgezien. Hier is dus van een tegenspraak sprake: de betrokkenheid op waarden wordt formeel ontkend en tegelijk materieel bevestigd.

De autonomiegedachte als product van een metafysische verwarring.

In het bovenstaande is in het kort de gedachte in het westerse denken nagegaan van een soort metafysische natuurstaat van het niets, van waaruit het subject zich via een oorspronkelijke activiteit of handeling als autark en autonoom stelt.

Er is hier sprake van een metafysische verwarring die uitmondt in een tegenspraak binnen de autonomiegedachte.

Deze verwarring wordt bepaald door twee onjuiste identificaties:

- het opheffen van contingentie (het kunnen-niet-zijn) wordt geïdentificeerd met het nader bepalen van iets, en
- deze nadere bepaling van iets wordt geïdentificeerd met een logisch noodzakelijke bepaling.

Consequentie hiervan is een tegenspraak: de contingentie wordt zowel verondersteld (naar vorm: bijvoorbeeld in de zin van 'er is iets dat ook niet-kan-zijn') als genegeerd (naar inhoud: het bestaat erin zichzelf in zijn bestaan noodzakelijk te stellen of te produceren). Ik zal dit hier kort toelichten.

Het kan zinvol gezegd worden dat in een handeling een mens zich nader bepaalt, bijvoorbeeld door te lezen, maken, spreken, redeneren. Maar hierbij is het bestaan van deze handeling of dit subject als gegeven verondersteld, dat ook had

kunnen niet-zijn. Deze nadere bepaling impliceert niet dat de contingentie (kunnen-niet-zijn)¹ van de handeling of het subject wordt opgeheven.²

In de autonomiegedachte wordt deze contingentie wel opgeheven. Het stappenplan van deze opheffing kan als volgt worden samengevat. Als eerste wordt een nog onbepaalde daad of onbepaald subject als gegeven (contingent, dus als evengoed niet-kunnen-zijnd) verondersteld. Deze daad of dit subject gaat vervolgens over tot nadere bepaling (denken, redeneren, arbeiden). Deze nadere bepaling wordt begrepen als een rationele bepaling van zichzelf, de daad krijgt een innerlijk/logisch noodzakelijk karakter. Dit is het bovengenoemde tweede element van de verwarring.³ Het bestaan van deze daad resp. dit subject zelf wordt tenslotte als logisch noodzakelijk gevolg gezien van de rationaliteit van de daad, waartoe het zichzelf bepaalt. Dit is het eerste element van de verwarring.⁴ Kortom, contingentie wordt via de nadere bepaling als noodzakelijke bepaling opgeheven in noodzakelijk bestaan. Het veronderstelde 'kunnen-niet-zijn' (contingentie) van het bestaan wordt het 'niet-kunnen-niet-zijn' (logische noodzakelijkheid) van de consistente logische redenering.⁵ Contingentie wordt dus tegelijk verondersteld en genegeerd.

Deze tegenspraak en haar mogelijke gevolgen kan op verschillende manieren concreet worden aangegeven. Ik wil hier twee voorbeelden noemen.

Achterhuis wijst erop dat in het moderne denken de dood geheel afgesloten is van het leven. Leven betekent: zo lang mogelijk leven via toepassen van beschikbare medische rationaliteit en technologie.⁶ Het 'kunnen-niet-zijn' of contingentie van het leven (hier het altijd mogelijke intreden van de dood) wordt het (logische) 'niet-kunnen-niet-zijn' van het leven (buitensluiten van de dood), geproduceerd via de medische rationaliteit of technologie.⁷ Concreet betekent dit de invulling van een leven dat geheel gericht is op het waarmaken van deze noodzaak, een leven, dat bestaat in het uitvoeren van technieken (dieet volgen,

¹ Of anders gezegd dat ik praat, denk, loop en schrijf impliceert noodzakelijk dat ik besta maar niet dat mijn bestaan als zodanig noodzakelijk is

² Via zelfmoord als handeling heeft het subject wel invloed op het bestaan. Het kunnen-niet-zijn ervan verandert dan in een niet-zijn, dat juist mogelijk is door de contingentie van dit bestaan

³ Zo'n bepaling is weliswaar zinvol, maar is niet noodzakelijk een innerlijk/logisch noodzakelijke bepaling. Descartes' filosofie kan gezien worden als een poging zo'n bepaling als logisch noodzakelijke bepaling te begrijpen. De willekeur van deze poging komt tot uitdrukking in het voluntarisme dat noodzakelijk verbonden is met zijn denken (zie volgende punt)

⁴ Deze verwarring komt er dus op neer, dat de innerlijke logische noodzakelijkheid van (onderlinge) bepalingen (zoals bijvoorbeeld die van de Euclidische meetkunde) een noodzakelijk bestaan zou impliceren

⁵ Hollak heeft deze onjuiste identificatie diep doordacht. Het kunnen-niet-zijn van de contingentie wordt het logische niet-kunnen zijn, dat gekoppeld aan het in-zich onbepaalde resulteert in het zinloze in-zich onbepaalbare. Anders gezegd de 'metafysische natuuroestand' van het niets blijkt zinloos te zijn. Zie Hollak, 1966 13 e v.

⁶ Achterhuis, 1988 283 e v

⁷ Deze samenhang kan in dezelfde logica van de autonomiegedachte overigens ook omslaan in haar tegendeel. In het Derde rijk werd (uitgaande van de ideologie van de nazi's) het *kunnen-niet-zijn* van leven tot het *niet-kunnen-zijn* van dit leven (het Joodse volk) er bestond voor Joden geen ruimte omdat hun bestaan gedacht werd als (ook logisch) inconsistent met het Germaanse volk. De nog bestaande Joden vormen dan inconsistenties, die systematisch moeten worden geëlimineerd ('Endlösung'). Vgl. "Tijdens de oorlog was de meest effectieve leugen de door Hitler of Goebbels bedachte slagzin van *Schicksalskampf des Deutschen Volkes*, gebaseerd op drie 'suggesties' ten eerste dat de oorlog geen echte oorlog was, ten tweede dat de oorlog niet door Duitsers was ontkend maar noodlotig-noodwendig was, en ten derde dat het in die oorlog ging om leven en dood van het Duitse volk, dat zijn tegenstanders vernietigen moest om niet zelf ten onder te gaan". Arendt, 1969, 67, 68. De omkering werd compleet op het moment dat deze vernietiging beschouwd werd als "medizinische Angelegenheit" (o.c. 83)

gezondheidsregels, medische ingrepen) om het voortbestaan van het leven als noodzakelijk gevolg te produceren en de dood uit te sluiten. De uiteindelijk altijd op enig moment intredende dood drukt de onmogelijkheid, dus zinloosheid uit van een dergelijk leven.

Het tweede voorbeeld is in de vorige hoofdstukken aan de orde geweest. Het bestaan van een onderneming houdt hier in: het rationeel zeker stellen van dit bestaan door de instrumentele rationaliteit. Hierbij wordt verondersteld, dat het zinvol zou zijn het contingente bestaan van een onderneming¹ te beschouwen als noodzakelijk gevolg (product) van deze rationaliteit. In dit licht bezien kan de betekenis van de auteurs, besproken in hoofdstuk drie, geïnterpreteerd worden als het zichtbaar maken van de onjuistheid van deze identificatie. Instrumentele rationaliteit blijkt een onvoldoende voorwaarde voor het (voort)bestaan van de onderneming. Daarom kan er sprake zijn van een omkering: ondernemingen die deze rationaliteit zo ver mogelijk hebben doorgevoerd, blijken hun eigen ondergang hiermee te (kunnen) bewerkstelligen.

De autonomiegedachte verdraagt zich niet met het streven naar zekerheid.

Er doet zich bij Descartes een tegenspraak voor. Hij poogt van het denken een autonoom productievermogen te maken van de logische orde. Maar tegelijk streeft hij naar de fundering of zekerheid van dit vermogen. In deze fundering wordt gezocht naar een absoluut onontkoombare waarheid, als vertrekpunt van het producerende denken. De autonome zekerheid is geheel afhankelijk van datgene wat in het denken als onontkoombaar wordt ervaren. Er is dus sprake van een fundamentele afhankelijkheid in de autonomiegedachte. De autonomiegedachte slaat daarom om in haar tegendeel: in de autonome zelfbepaling blijkt iets onvoorwaardelijk geaccepteerd te moeten worden, waarvan zij zich geheel afhankelijk weet.²

De geschiedenis van het moderne structuurdenken zou beschreven kunnen worden als de verschillende manieren waarop dit omslaan of omklappen gestalte kan krijgen. In dit verband moet worden opgemerkt dat, gegeven de fysische structuur van het denken, deze omslag als onvermijdelijk moet worden gezien. Juist in deze structuur ligt verankerd dat iedere bepaaldheid afhankelijk is van andere bepaaldheden. Zoals het bouwen van een huis een fundament nodig heeft, heeft het denken zijn fundament nodig, juist krachtens zijn fysische structuur. Het denken is daarom van binnen uit gericht op het onontkoombare (dus op niet-autonomie, afhankelijkheid) aangelegd.

Anderzijds tracht het denken dit fundament (of afhankelijkheid) voortdurend op te heffen, juist krachtens het streven naar autonomie. Dit gebeurt door weer te vragen naar de oorsprong van deze onontkoombaarheid in het denken zelf. Uiteindelijk loopt deze ontwikkeling uit op een louter procedurele of conditionele structuur van de logische orde,³ waarin deze afhankelijkheid opgeheven schijnt te zijn. Hiermee kom ik op het volgende, hiermee samenhangende punt.

¹ Een onderneming is altijd het gevolg van een keuze of keuzen van mensen.

² Bij Descartes zijn dit de criteria 'clair en distinct' van het denken; bij Locke is dit de 'rock bottom', d.w.z. de basis van het empirische gegeven (dat bij hem geheel buiten het subject ligt).

³ Ik bedoel hiermee, dat de overheersende structuur van de logische orde die van de 'als.....dan' redenering wordt.

De verabsolutering van de logische orde in de autonomiegedachte brengt met zich mee, dat de zojuist genoemde onontkoombaarheid neerkomt op het principe van niet-contradictie. Het probleem is nu, dat dit principe alleen zinvol is wanneer begrippen zijn verondersteld. Deze moeten op voorhand gegeven, respectievelijk gekozen zijn, zij kunnen niet uit deze wet zelf worden afgeleid. Wel kan achteraf gekeken worden naar consistentie en dergelijke. De vraag is daarom hoe komt deze keuze tot stand? Het denken resp. de logische orde kan hiertoe geen criterium meer verschaffen. Ten opzichte hiervan is deze keuze willekeurig. Alleen wanneer voor bepaalde begrippen is gekozen, kan een logisch consistente constructie worden geproduceerd.

Het streven naar autonome rationale zelfbepaling stoot hier op een grens. Het wordt afhankelijk van een willekeurige keuze van een begripsinhoud. De autonomiegedachte is daarom noodzakelijke voluntaristisch.¹ Deze keuze kan bijvoorbeeld een wilsbeslissing zijn of een keuze ten aanzien van een empirisch te constateren feit. Hieraan moet wel een eis worden gesteld: de keuze moet helder en duidelijk zijn, anders kan het denken 'er niets mee'.

In het logisch denken tracht men dit probleem van willekeur op te lossen door te abstraheren van iedere begripsinhoud, zodat alleen de formele kenmerken van helderheid en duidelijkheid van begripsbepalingen nog over blijven. Gevolg is, dat alleen nog sprake kan zijn van conditionele samenhangen, die 'nergens' over gaan.² Zodra zij ergens over moeten gaan is een willekeurige beslissing nodig over concrete begripsinhouden, definities, vooronderstellingen of axiomata.

Men zou kunnen tegenwerpen, dat het hier aan de orde gestelde probleem van de willekeur niet een overheersend aspect is van het moderne (structuur)denken. Wordt niet alles zo veel mogelijk gereguleerd? Vinden beslissingen niet doorgaans op rationale, overwogen wijze plaats? Hierop kan geantwoord worden, dat willekeur mede de achtergrond vormt van de overwaardering die de (conditionele) methode of procedure krijgt in het moderne denken. Dat een procedure of methode wordt opgesteld met een bepaald doel, gericht op bepaalde zaken waarvan andere zaken uitgesloten zijn, volgt niet uit de rationaliteit van het opstellen van de procedure zelf. Dit veronderstelt een hieraan voorafgaande willekeurige beslissing, daar het principe van niet-contradictie hierover geen uitsluiting kan geven.

Het resultaat van deze beslissing vertoont de schijn van logische rationaliteit of intrinsieke noodzakelijkheid, wanneer het geheel ingebed is in consistente regels en procedures. Deze laatste kunnen dan een legitimerende werking hebben t a v. de 'willekeurige' beslissing. Of andersom, door de besluitvorming zelf geheel in te kapselen in procedures en regels, kan de schijn worden gewekt dat de keuze zelf tot dit rationale proces behoort.³ Kortom, juist de nadruk op procedures verraadt de aanwezigheid van willekeur.¹

¹ Voor het voluntarisme in Descartes' denken zie o a. Struyker Boudier, 1990 20 e v., Hollak, 1966 10 e v.

² D w z. de grondstructuur van het logisch redeneren wordt dan als deze heldere kenmerken (of definities resp. axiomata) als uitgangspunt worden genomen, dan is 'dit en dat' het noodzakelijke gevolg.

³ Een extreem voorbeeld hiervan vormt de beslissing tot het bevel inzake de 'Endlösung' van Hitler. In geen enkel document lijkt deze beslissing zelf te zijn verwoord. Wel werd dit bevel gevolgd door "een ware zondvloed van regels en verordeningen". Dit geheel van juridische en organisatori-

Al bij de introductie van de autonomiegedachte werd uitgegaan van een tweetal beweringen, die strijdig zijn met elkaar. De eerste is, dat de mens autonoom is (of als zodanig gedacht kan worden). De tweede houdt in, dat de mens zijn autonomie nog moet realiseren; hij is zijn autonomie nog niet.² Dit wordt duidelijk in het streven naar het beheersen van de natuur en de ander(en). De autonomie ten opzichte van de natuur of de ander(en) moet nog gerealiseerd worden. Waar het nu om gaat, is dat hierin ervaren wordt dat de natuur of de ander(en) geen product is van het autonoom gedachte productievermogen. Het streven naar beheersing impliceert de negatie van de autonomie.

Nu kan hiertegen ingebracht worden, dat dit juist is wanneer de natuur of de ander(en) nog niet beheerst zijn. Maar als hiervan sprake is, vervalt de grond van de kritiek. De zin van het programma van de Renaissance maar vooral van de Verlichting is juist hierop gebaseerd.

Hierop kan geantwoord worden, dat als deze 'startsituatie' inderdaad een negatie is van de autonomie, zij niet kan worden opgeheven door het resultaat van dit streven. Want dan ervaar ik mijn autonomie, als geslaagd resultaat van mijn streven, als beheersing, als afhankelijk van dit streven. Maar dit streven is juist ingegeven door het feit, dat mijn autonomie door de natuur of de ander(en) wordt genegeerd.

Maar - zo kan weer worden tegengeworpen - mensen ervaren toch feitelijk hun autonomie in het daadwerkelijk beheersen van de natuur of ander(en)? Dit gegeven kan toch niet worden ontkend?

Ook hier is weer scherper te zien wat hier gaande is. Het beheersingsideaal is, mede door deze samenhang, verschoven. Het gaat niet meer primair om de beheerste natuur of de ander(en), maar om het proces van beheersen zelf, dat wil zeggen om het onder controle krijgen van natuurverschijnselen en menselijke aangelegenheden als zodanig. In dit streven naar voortdurend beheersen is de negatie van mijn autonomie echter eveneens noodzakelijk opgenomen, omdat van hieruit dit beheersen zin krijgt (zie boven). Met deze verschuiving krijgt deze negatie wel een nieuwe betekenis: zij vertaalt zich in de afhankelijkheid van het (autonome) subject van het principe: 'wat beheerst kan worden moet beheerst worden'.³ Dit principe drukt een zekere zelfstandigheid uit, waarin op min of

sche procedures "was een hoogst effectief middel om de hele zaak een schijn van legaliteit te geven" (Arendt, 1969: 155, 156) Deze legaliserende werking strekte zich niet uit tot het uitvoeringsapparaat, maar ging veel verder: de slachtoffers werkten uit eigen beweging mee in de uitvoering van dit bevel (o.c. 126 e.v.).

¹ De wel beweerde waardevrijheid van ieder rationeel wetenschappelijk systeem van regels en procedures moet in dit verband gebracht worden met deze ingebouwde willekeur van keuzen, die een dergelijk systeem noodzakelijk veronderstelt. Juist deze willekeur maakt het mogelijk om over waardevrijheid te blijven spreken door zich te beroepen op de conditionele structuur van het wetenschappelijke betoog. In een andere zin is in het geheel niet sprake van waardevrijheid: het gaat uiteindelijk om de waarde van de rationele autonomie, die in dit betoog tot uitdrukking wordt gebracht. Beide aspecten kunnen worden geconstateerd bij Swart, waar op niet waardevrije manier voor deze waardevrijheid wordt gepleit (1982).

² De tweede bewering brengt een belangrijk onderscheid tot uitdrukking in relatie tot de autonomie van God in het theologisch structuurdenken. Zijn volle autonomie inclusief zijn bestaan, dus autarkie, is met zijn wezen gegeven.

³ Günther Anders ziet in dit principe het grondprincipe van de hedendaagse westerse samenleving. Hij heeft het in allerlei toonaarden uitgewerkt en stelt dat zelfvernietiging van de menselijke soort het uiteindelijke gevolg moet zijn van de doorwerking van dit principe. Anders, 1980, m.n. 17 e.v.

meer verborgen wijze de bovengenoemde negatie van het autonome subject tot uitdrukking wordt gebracht.

In organisatieverband is deze verschuiving nader zichtbaar te maken. Het doel van bestuur van organisaties bestaat niet (meer) primair in een gerealiseerde beheersing van sociaal organisatorische processen. Het gaat bestaan in het proces van voortdurend onder controle *krijgen* van deze processen, waarvan de organisatie-theorie en -kunde de principes trachten te formuleren (zie hoofdstuk twee).

De autonomiegedachte heft zich via haar doel en middelen op.

In de autonomiegedachte wordt het menselijke handelen eenzijdig begrepen als maken of produceren. Slechts hierin kan het autonome subject zichzelf realiseren. Er doet zich een dubbelzinnigheid voor.

Enerzijds wordt de zin van dit produceren bepaald doordat het autonome subject zich hierin als autonoom tot uitdrukking brengt. Dit betekent, dat het maken of produceren doel in zichzelf is geworden. Maar om te kunnen produceren is krachtens de aard van het productieproces een te realiseren doel vereist (in traditioneel wijsgerige termen: de formele en finale oorzaak). Maar als het produceren (de zgn. causale oorzaak) doel in zichzelf wordt, slaat het te realiseren doel van het productieproces om in een middel.

Anderzijds kan de aard van het productieproces niet verloochend worden. Producteren heeft qua aard zowel een doel als middelen nodig. In het productieproces zijn middelen middelen en is doel doel. Kenmerk nu van een productiedoel is dat het de aard en de organisatie van de middelen voorschrijft.¹ In het bouwen van een huis bepaalt de bestektekening, als concrete uitwerking van het te realiseren doel, de materialen, benodigde deskundigheden en organisatie. Als nu het productieproces zelf doel wordt, betekent dit dat de middelen (als onderdeel van dit proces) de aard van het doel gaan voorschrijven. De middelen van het productieproces worden hierdoor noodzakelijk doel van het productieproces.

De conclusie is dat in het productieproces, waarin het autonome subject zichzelf realiseert de doelen de middelen en de middelen de doelen gaan bepalen. Het onderscheid tussen doel en midden, dat het productieproces mogelijk maakt, wordt tegelijkertijd tenietgedaan. Het productieproces heft zich hiermee noodzakelijk op en in haar kielzog de autonomie van het subject dat zich hierin realiseert.

Hier kan tegen ingebracht worden, dat deze redenering misschien logisch correct is, maar zich praktisch niet laat vertalen. Heeft het productieproces geen overheersende betekenis in de westerse maatschappij, en neemt de autonomie niet steeds meer toe?

Het is nu noodzakelijk scherper te analyseren wat er gaande is. De zin van het productieproces, zo stelde ik boven, bestaat in het realiseren van de autonomiegedachte. De criteria van de middelen krijgen in het productieproces hierdoor de overhand; zij gaan het doel bepalen. Want het gaat in de autonomiegedachte niet primair om een bepaald doel dat wordt bereikt, maar dat welk autonoom gesteld doel dan ook, gerealiseerd wordt of kan worden, tegen een zo gering mogelijke inspanning. Het gaat er dan om hiertoe het vermogen op te bouwen. Deze vermogensopbouw wordt zichtbaar in het voortdurend streven naar (verhogen van)

¹ Zie Arendt, 1958: 153 e.v..

efficiency. Zaken als hogere snelheid, miniaturisering, goedkoper, meer doen met minder, meer comfort, (gebruikers)gemak en soepelheid worden hiermee tot doel. Hiermee is het verhogen van efficiency als criterium voor te produceren middelen een eerste waarde geworden.

Gevolg is, dat het productieproces van karakter is veranderd. Het doel van het productieproces is niet meer (primair) een artefact in de wereld, maar sneller, goedkoper, makkelijker produceren. Het is dit veranderende karakter van het productieproces, dat in de hedendaagse samenleving de overhand heeft gekregen. Maar met deze verandering van het productieproces wordt tevens de autonomie genegeerd. In dit proces slaat de autonome zelfbepaling om in de dwang efficiency door te voeren waar dit mogelijk is. Het realiseren van de autonomie wordt een afhankelijk van het voortdurende streven naar efficiencyverhoging.

De autonomiegedachte negeert het concreet individuele en roept hiermee onbeheersbaarheid op.

In de autonomiegedachte wordt een opvatting van de aard van de werkelijkheid als enig mogelijke verondersteld. Kern hiervan is wat ik de fysische structuur heb genoemd. De gehele werkelijkheid wordt gezien als verwerkelijking van deze structuur en hiermee gemechaniseerd.

Constitutief hierbij is de abstractie die aan de autonomiegedachte mede ten grondslag ligt. Van het concreet individuele wordt afgezien om er slechts datgene van over te houden wat in de netten van de fysische structuur is te vangen. Uitgaande van het individueel concrete kan deze abstractie zonder grond zijn. Op voorhand is niet duidelijk waarom zijn aard (geheel) bepaald zou zijn door deze fysische structuur. Voorzover dit niet het geval is, wordt het eigene van het concreet individuele genegeerd.¹

De autonomiegedachte gaat nog een stap verder. Hierin wordt geëist, dat het eigene van het concreet individuele zich richt, plooit naar haar autonoom opgebouwde, logische constructies. Iedere andersheid ervan betekent een inbreuk op de autonomie. Beheersing betekent in dit verband primair conformeren, plooiën, normaliseren van het concrete individuele. In zoverre en in de mate dat het concreet individuele zich onderscheidt van deze logische constructies is bij implementatie ervan sprake van (psychisch en/of fysisch) geweld; de autonomiegedachte is dan meer of minder totaliserend en totalitair.

Maar dit eigene van het individueel concrete kan ook inhouden: anders blijven. Het kan dan alleen worden opgeheven door een vernietiging, maar hiermee heft de autonomiegedachte zich op, omdat het productieproces hiermee ook verdwijnt daar er niets meer te produceren valt.

Wanneer het individueel concrete zijn eigenheid behoudt, treedt noodzakelijk onbeheersbaarheid op. Per definitie correspondeert dit 'anders zijn van het eigene' dan niet met een element in de logische orde. Beheersing zal dan altijd ge-

¹ Reeds materiaal gaat qua aard niet geheel op in deze fysische structuur. Maar bij planten, dieren en mensen kan beter zichtbaar worden gemaakt, dat de fysische structuur inadequaat is als karakterisering van hun aard. Zie hoofdstuk vijf.

paard gaan met onbedoelde en/of neveneffecten. Het autonome streven naar beheersing roept hier onbeheerste gebeurtenissen of processen op.¹

Een bezwaar dat tegen deze kritiek kan worden aangetekend, is dat zij uit zou gaan van een reductie van het individueel concrete tot materiaal. Maar hiervan is bijvoorbeeld in de organisatie-theorie (doorgaans) geen sprake. Gewezen kan bijvoorbeeld worden op bijvoorbeeld de beweging van de Human Relations of het belang dat wordt gehecht aan Human Resource Management (HRM; zie hoofdstuk twee). Deze bewegingen kunnen juist worden geïnterpreteerd als signalen, dat mensen niet te reduceren zijn tot materiaal.

Hier kan tegen worden ingebracht, dat deze reductie tot materiaal niet het punt is. Waar het om gaat is, dat het concreet individuele in de autonomiegedachte geïnterpreteerd wordt als (eventueel te produceren) verwerkelijking van een constructie in de logische orde, onverschillig wat de eigen aard van het concreet individuele is. In hoofdstuk twee heb ik beargumenteerd dat in de gesloten en open systeembenadering van organisaties inderdaad op deze wijze naar mensen wordt gekeken. De HRM benadering kan in dit licht beschouwd worden als een strategie om mensen conform zo'n constructie te laten functioneren. Doel is dan mede mensen zover te brengen, dat zij uit zich zelf bereid zijn conform de opgelegde rationele en geplande ordening van te verrichten activiteiten te handelen. Onbeheersbaarheid treedt noodzakelijk op, omdat mensen niet geïdentificeerd kunnen worden met de uitvoering van geplande handelingen.

Een ander mogelijk bezwaar tegen deze kritiek is dat de autonomiegedachte de zelfstandigheid of eigenheid van mensen tot uitdrukking tracht te brengen. Wordt met deze kritiek niet het kind met het badwater weggegooid? Kan er bij deze kritiek nog wel sprake zijn van menselijke eigenheid? Is die eigenheid niet per definitie identiek aan autonomie?

Deze kritiek staat of valt met deze identificatie. In hoofdstuk vijf zal ik beargumenteren, dat er sprake kan zijn van vormen van eigenheid en zelfstandigheid, die niet samenvallen met het in dit hoofdstuk ontwikkelde begrip van autonomie.

Autonomiegedachte als bron van maatschappelijke dynamiek

Er is een kritiek mogelijk, die betrekking heeft op de gehele vorige paragraaf. Deze komt er op neer dat het toch als een onmiskenbaar feit moet worden gezien, dat de autonomiegedachte een overheersende kracht is geweest in de westerse samenleving en haar dynamiek.² Hoe is dit mogelijk, wanneer het juist is dat de autonomiegedachte in tegenspraak is met zichzelf? Wordt deze kritiek niet simpel ondergraven door dit feit?

¹ Zie Coolen, 1992 142, 143, Giddens 1992, 122, 123 Giddens wijst hier op de ramp bij o.a. Chernobyl, veroorzaakt door een 'human error'. Een "precise designation of risk leaves various imponderables"

² Ik doel hierbij op zaken als het voortdurend streven naar efficiencyverhoging, de heersende arbeidsethica ('druk, druk, druk') en het voortdurend streven naar verhoging van comfort. Bij mijn weten is er geen hedendaagse diagnose van de samenleving aan te treffen, waarna dit feit niet op de een of andere manier wordt genoemd of zelfs als uitgangspunt wordt genomen. In ieder geval wordt dit feit genoemd bij Taylor (1992), Touraine (1992), Toulmin (1990), Arendt, 1958, Berger (1993), Henrich (1982) Wilders, (1988) Giddens, (1992, 1994), Fukuyama (1992), Goudzwaard (1992), Coolen, (1992) Achterhuis, (1984, 1988), de Dijn (1994), Zijdeveld (1988) Van Loo & Van Reijen (1993), van Melsen (1993)

De stelling die ik hier aannemelijk wil maken, is dat deze dynamiek geïnterpreteerd kan worden als het gevolg van het gelijktijdig 1) vasthouden aan de autonomiegedachte enerzijds en 2) accepteren van de uit de autonomiegedachte volgende negatie van de autonomie anderzijds. Dit gelijktijdig vasthouden van deze tegengestelden vormt een bron en motor van een dynamiek, die nader begrepen kan worden als het voortdurend omklappen van beide tegengestelden in elkaar. De autonomie slaat hierin om in afhankelijkheid en afhankelijkheid in autonomie.

Met deze afhankelijkheid doel ik op het tegendeel van de activiteit, handeling of productie eigen aan de autonomie. Het gaat dan om zaken als geproduceerd, bepaald worden; om passiviteit dus. Bij zowel de activiteit als de passiviteit gaat het dan om de verwerkelijking van een rationele ordening. In de autonome activiteit wordt deze bewerkstelligd, aangebracht of geproduceerd. In de afhankelijkheid wordt deze aangebracht of ondergaan.

In het onderstaande zal deze stelling worden beargumenteerd. Allereerst zal ik nagaan hoe het mogelijk is, dat gelijktijdig met het vasthouden van de autonomiegedachte een afhankelijkheid kan worden geaccepteerd. Ik doe dit door in dit verband het moderne levensbegrip te introduceren. Vervolgens zal ik nagaan op welke wijze dit omklapmechanisme zichtbaar is te maken in maatschappelijke en organisatorische processen.

Levenswaarde en autonomie als bron van voortdurend streven naar efficiency

Ik kies mijn uitgangspunt in het streven naar zekerheid dat verbonden is met dat van de autonomie. In mijn uiteenzetting maak ik gebruik van een aantal inzichten van Arendt.

Er bestaat in het streven naar autonomie een voortdurende angst misleid of slachtoffer te worden van bedreigingen en bedrog (Descartes, Hobbes). Vertrouwen is slechts gerechtvaardigd wanneer een absoluut zeker fundament kan worden gevonden.

Waar kan dit fundament uit bestaan? Bij Descartes wordt de methode geformuleerd om hierachter te komen: het bewustzijn, dat zich uitsluitend op zijn eigen activiteiten, processen en ervaringen richt. Arendt spreekt hier over introspectie.¹ Het gaat Descartes dan om de hierin te constateren denkprocessen, waarin hij zijn fundament tracht te leggen voor de opbouw van de autonomie. Het omklappen is bij Descartes onder meer afhankelijk van het gegeven dat deze opbouw afhankelijk blijkt van een irrationele wil (zie boven).

Bij Hobbes ligt de situatie anders. Ook hij zoekt naar datgene wat in introspectie zich als fundament toont (zijn methode hiervoor is die van het experiment van de natuurstaat). Bij hem blijkt dit het onontkoombare streven te zijn naar zelfhandhaving. De positie t.o.v. Descartes is omgeslagen. Niet de luxe van een autonoom bestaan, maar de strijd om het naakte bestaan staat centraal. Dit streven formuleert Hobbes vervolgens als algemeen kader van natuurwetten.

"Een natuurwet is een voorschrift of algemene regel, door de rede aan het licht gebracht, op grond waarvan het iemand verboden is te doen wat zijn leven te gronde richt of hem de

¹ Arendt 1958: 280 e.v..

middelen ontnemt het te behouden, en datgene na te laten, waardoor het, naar zijn mening het beste bewaard wordt".¹

Het streven tot zelfbehoud is nu geworden tot een rationeel inzicht. Hier wordt wederom het omklappen zichtbaar: de strijd om het naakte bestaan klappt om in het realiseren van de autonomie, van door de rede opgestelde inzichtelijke wetten. Merk op dat het voluntarisme van Descartes weer aan de horizon verschijnt: de mens heeft de vrijheid hierin zijn macht te gebruiken, "zoals hij dat zelf wil".² De vraag die zich hier opdringt is hoe het streven naar autonomie kan omslaan in het streven naar zelfhandhaving met behoud van de ervaring van autonomie.

Als eerste kan gesteld worden dat in dit streven naar zelfhandhaving, de inbreuk op de autonomie wordt gemaskeerd. Reden is dat hierin de (autonome) instrumentele rationaliteit een doel gaat dienen, dat ook als hoogste waarde wordt ervaren, nl. het leven. Arendt heeft (mijns inziens op juiste gronden) beargumenteerd, dat in de moderne westerse cultuur het (individuele) leven tot hoogste waarde is verheven. Ook hierbij blijkt het Christendom een belangrijke voorbereidende rol gespeeld te hebben. Het gaat hier volgens haar om de gesecculariseerde versie van de christelijke hoop op resp. zekerheid van de onsterfelijkheid van het leven.³

Maar hiermee is het probleem niet opgelost, ondanks een mogelijke maskerende werking van deze waarde van het leven. Hooguit kan gezegd worden, dat met het streven naar rationele autonomie een doel wordt gediend dat ook als hoogste doel wordt ervaren. Maar feit blijft wel, dat de rationele autonomie hier tot instrument is gereduceerd. Zij is slechts tot middel van het leven geworden.

Dus moet de vraag gesteld worden: hoe kan de autonomie, omgeklapt tot instrument voor het overleven, zichzelf toch als autonoom ervaren?

Een eerder gemaakte constatering is nu van belang. De autonomiegedachte blijkt van binnen uit te leiden tot de productie van middelen als doel. Dus is de conclusie onvermijdelijk, dat in de productie van middelen tegelijk:

- de autonomie wordt gerealiseerd of beleefd, en
- hiermee het leven wordt gediend.

Kennelijk worden in het autonoom produceren van middelen en instrumenten tegelijk middelen van bestaan of leven geproduceerd.

Hiervoor geldt echter één voorwaarde: dat de criteria voor de ontwikkeling van de middelen dezelfde zijn als de criteria voor de bevordering van het leven. Welke criteria zijn dit? Vanuit de middelen bezien moet gesteld worden, dat zij niet ontleend kunnen zijn aan een buiten deze middelen gelegen doel; zij liggen in henzelf. Criteria zijn daarom de bovengenoemde zaken als snelheid, soepelheid en efficiency van processen.

Maar hoe is deze identificatie vanuit het leven te begrijpen? Het is nu van belang op te merken, dat het begrip leven vanaf de zestiende eeuw een nieuwe inhoud

¹ Hobbes, *Leviathan*, hoofdstuk 14; geciteerd uit de Nederlandse vertaling 1995: 139, 140.

² Hobbes staat hierbij nadrukkelijk stil: deze eigen mening behoort tot het natuurrecht. "Het natuurrecht ... is de vrijheid die iedereen heeft om zijn eigen macht, zoals hij dat zelf wil, te gebruiken tot behoud van zijn eigen ...leven....". Het voluntarisme heeft dan niet betrekking op een begripsinhoud (zoals bij Descartes), maar op de wijze van inzet van zijn macht omwille van zijn zelfbehoud. I.c. Zoals uit het principe van niet-contradictie geen nadere bepaling volgt van een begripsinhoud (Descartes), kan gezegd worden dat uit het streven naar zelfhandhaving niet zonder meer is af te leiden op welke wijze macht voor dit doel moet worden ingezet (Hobbes).

³ Arendt, 1958: 313 e.v..

heeft gekregen.¹ Taylor laat dit zien door te wijzen op de opkomst van het belang van het dagelijkse leven.² De mens verwerkelijkst zich volgens dit begrip met name in zijn werk en productie enerzijds en in het huwelijks- en familieleven anderzijds. Het gaat er dus niet meer om een doel of zin te realiseren, dat resp. die buiten dit leven zelf ligt, zoals dit in de Oudheid en Middeleeuwen het geval was. Anders geformuleerd: het leven is niet meer louter infrastructureel ten opzichte van een hoger gelegen doel

Het leven als zodanig wordt hiermee intrinsiek waardevol. Handelingen van het leven worden zinvol in de mate, dat zij betrekking gaan krijgen op dit leven zelf. Een algemene uitdrukking voor deze omstandigheid hiervoor is de 'zorg': het gaat in het leven om het leven zelf.³ Het 'goede leven' gaat bestaan in het nastreven van datgene, wat het leven bevordert. Ofwel dat leven wordt zinvol, wat bijdraagt tot de voorwaarden of middelen voor het leven. Ook hier wordt zinvolheid van handelen geïdentificeerd met handelingen volgens criteria van (levensbevorderende) middelen opdat het leven als proces zo soepel, comfortabel en efficiënt mogelijk verloopt.

De conclusie is daarom gerechtvaardigd, dat in dit produceren van middelen tegelijk:

- de eerste waarde van de autonomie wordt gerealiseerd, en dat
- de eerste waarde van het leven (in moderne zin) wordt bevorderd.

Efficiencyverhoging gaat samenvallen met het realiseren van de autonomie en het veilig stellen en soepel laten verlopen van het leven. De autonomiegedachte en het moderne levensbegrip hebben een huwelijk gesloten waarin de beide partners elkaar wederzijds versterken.⁴

¹ Deze ontwikkeling is voorbereid in de Middeleeuwen, met name vanaf de receptie van de aristotelische filosofie (1200-1500) Vooral de gevoerde discussie rondom het naturalisme van Aristoteles dient in dit kader gezien te worden

² Hij wijst hierbij vooral op Bacon en Locke De term 'dagelijks leven' heeft bij hem betrekking op "those aspects of human life concerned with production and reproduction, that is labour, the making of things needed for life, and our life as sexual beings, including marriage and the family" Taylor, 1992 211

³ Vgl Karskens, 1995 8.

⁴ Vanuit deze optiek dient m.i. naar de hedendaagse discussie rondom milieu, techniek en economie gekeken te worden Wanneer vanuit het recht op leven kritiek geformuleerd wordt op de autonomiegedachte en haar producten en men neemt het levensbegrip in de boven beschreven moderne zin, dan blijft deze kritiek noodzakelijk halfslachtig en/of krachteloos Reden is, dat via de productie van levensbevorderende middelen of systemen het moderne autonomiebegrip wordt verondersteld Het is daarom niet verwonderlijk dat in het denken over milieu en natuur het begrip 'ecosysteem' overheersend wordt en kan leiden tot zgn ecototalitarisme dat verwantschap vertoont met Hobbes Leviathan (zie het onderstaande, vgl Achterhuis, 1988, 104 e.v.) Maar ook Van Hoogstraten is m.i. in bovenstaande zin halfslachtig (ofschoon hij deze totalitaire tendens afwijst), omdat bij hem het moderne levensbegrip als min of meer vanzelfsprekend uitgangspunt wordt genomen (1993 zie o.a. 150, 151) Het door hem fel bekritiseerde economische systeem kan m.i. ook geïnterpreteerd worden als verzelfstandiging van een sfeer, waarin levensbevorderende middelen worden geproduceerd Dat dit systeem juist het leven lijkt te bedreigen zou dan in verband gebracht kunnen worden met het kennelijk inadequate maar ook door hem gehanteerde moderne levensbegrip In dit verband is ook te wijzen op het ambivalente gevoel, waar Achterhuis over spreekt naar aanleiding van een milieupolitiek, die een "afwijzing van het blinde geloof in wetenschap en technologie [beoogt] ten dienste van geld en meer groei" De ambivalentie komt voort uit het gegeven, dat deze afwijzing inhoudelijk beargumenteerd wordt via producten van dit blinde geloof (ruimtefoto's van 'moeder aarde, onderzoeksgegevens enz.) (1995 7,8) Ik vermag niet in te zien op welke wijze een consistente kritiek op de autonomiegedachte (en haar producten als technologie en economie) mogelijk is die uitgaat van het moderne levensbegrip In hoofdstuk vijf geef ik een aantal elementen die als uitgangspunt kunnen dienen voor een alternatieve benadering

In dit verband kan nog op een andere samenhang worden gewezen, die de bovengenoemde identificatie versterkt. Het gaat dan om de rol van gevoelens, behoeften en begeerten. Het gegeven zijn van deze gevoelens en behoeften in de introspectie wordt met name in utilitair hedonistische gedachtegangen als uitgangspunt genomen voor zekerheid.¹ Met name Arendt wijst hierop.² Dit uitgangspunt blijkt nu Locke op een bepaalde wijze met Descartes te verbinden. Zoals bij Descartes het criterium van helderheid verwijst naar juist denken, verwijst bij Locke de ervaring van genot naar juist leven, naar het tegemoet komen aan het streven naar zelfbehoud.³ Zoals inzicht zich verhoudt tot waarheid of werkelijkheid, verhoudt genot zich tot leven. Zoals tegenspraak zich verhoudt tot onwaarheid, verhoudt pijn zich tot datgene wat het leven bedreigt. Uitgaande van de twee verschillende manieren waarop zekerheid kan worden verkregen, krijgt het leven dezelfde status als waarheid of werkelijkheid. Zelfhandhaving en bevorderen van het leven enerzijds en objectiviteit en bevorderen van de waarheid anderzijds gaan samenhangen in de moderne westerse cultuur.

Gevolg van deze samenhang is dat het voluntarisme van Descartes wordt ingekleurd. De willekeurige wil van Descartes wordt de wil van het leven resp. de wil tot datgene wat het leven bevordert (negatief: strijd om te overleven; positief het streven naar comfort, het soepel, makkelijk verlopende leven). Wederom ontstaat zo een wil tot efficiency als doel in zichzelf. De procedurele rationaliteit van de logische orde gaat de waarden van het leven dienen, en levenswaarden gaan inhoud geven aan het dat, wat en wanneer van de procedurele rationaliteit. Deze identiteit ligt mijns inziens ten grondslag aan het gegeven, dat in de westerse samenleving arbeid een overheersende waarde is geworden. Want - zoals onder nog aan de orde zal komen - in het arbeidsproces treffen zowel de autonomie als het leven op bovengenoemde wijze elkaar.⁴

Dynamiek van politieke en organisatorische processen.

Het moderne levensbegrip impliceert een spanning. Enerzijds wordt het leven hier begrepen als actief, op zichzelf staand. Het neemt zichzelf ter hand. Hier loopt een directe lijn naar de in dit hoofdstuk ontwikkelde autonomiegedachte, maar tegelijk ervaart het leven zich als beperkt, begrensd en afhankelijk. Omwille van zijn voortbestaan moet het zelf actief ingrijpen en handelen.⁵ Deze spanning wordt op de spits gedreven wanneer het actieve moment wordt verabsoluteerd via de autonomiegedachte. Het beperkte, begrensde en afhanke-

¹ O a bij Locke, Hobbes en in latere perioden Bentham, Smith; Zie Taylor, 1992, 240 e v., Arendt, 1958 309 e.v

² Arendt, 1958, 280 e v., 309 e v.

³ Locke, 1975, 2 28 5 Zie ook Taylor, 1992: 235 e v. Taylor merkt in dit verband op, dat Locke deze hedonistische opvatting niet consequent heeft uitgewerkt.

⁴ Doordat Achterhuis deze samenhang waarschijnlijk niet ziet komt hij niet veel verder dan een cirkelredenering in zijn opvatting over het ontstaan van de arbeid als hoogste waarde. Enerzijds wordt deze arbeidswaarde geproduceerd door bewuste strategieën van instituties en overheden. Anderzijds is bij hem het feit dat de arbeidswaarde als hoogste waarde wordt gezien verantwoordelijk voor het ontstaan van dergelijke instituties en hun strategieën. Zijn opvatting dat arbeid als hoogste waarde is ontstaan via afgedwongen loonarbeid snijdt m i. in dit verband geen hout, omdat het hier gaat om de vraag naar de waarde en niet om mechanismen van dwang. Uiteindelijk lijkt hij zijn toevlucht te nemen tot een tamelijk vaag "over en weer beïnvloeden" van factoren. Achterhuis 1984. 163, 242, 243

⁵ Zie voor deze dubbelheid. Karskens, 1995, 7.

lijke aspect treedt dan eveneens noodzakelijk als verabsoluteerd op. Het resultaat hiervan is het omklapmechanisme dat boven aan de orde is gesteld.

In de politieke filosofie van Hobbes worden politiek maatschappelijke dimensies zichtbaar van dit omklapmechanisme.¹ Hiermee heeft Hobbes een paradigma zichtbaar gemaakt, dat als kenmerkend gezien kan worden voor de dynamiek van maatschappelijke en organisatorische processen, bijvoorbeeld die van ondernemingen.

Ik wil dit aan de hand van Hobbes kort illustreren, vervolgens trek ik enige lijnen door naar organisatieprocessen.

Hobbes kiest als uitgangspunt het streven naar zelfbehoud van mensen.² In dit streven stoten mensen kennelijk op anderen, die eveneens hun zelfbehoud nastreven. Hobbes interpreteert dit streven echter onmiddellijk als streven naar autonomie.³ Schaarste treedt hierdoor in, waardoor een oorlog van allen tegen allen onvermijdelijk wordt.⁴ Als gevolg van deze omstandigheid komen twee processen centraal te staan: enerzijds het afstand doen van de rechten op autonomie aan de 'soeverein' ten behoeve van het zelfbehoud van de burgers en anderzijds de regelende en verdelende functie van de soeverein van schaarse goederen.

De omklapbeweging die Hobbes omschrijft ziet er als volgt uit.

- Hobbes gaat in zijn natuurstaat uit van autonome subjecten, die hierdoor noodzakelijk in een conflict komen. Het gevolg is dat zij geen zekerheid omtrent hun bestaan hebben. De autonomie van het subject slaat om in een angstig zoeken naar het zekerstellen van hun voortbestaan. Geen autonomie, maar vechten om het naakte bestaan is aan de orde.⁵
- Gemotiveerd door de voortdurende onzekerheid van deze situatie ('zie maar te behouden wat je hebt veroverd') klappt de afhankelijkheid om in een autonome productie: de politiek maatschappelijke constructie van een kunstmatig wezen

¹ Vanuit dit omklapmechanisme kunnen tegengestelde interpretaties van Hobbes begrepen worden. Zo is voor Arendt Hobbes 'Leviathan' de voorbode van de totalitaire staat (1973 139 e v.), terwijl voor Macpherson dit boek de principes van de liberale rechtstaat beschrijft (1962, 268 e v.). Wanneer accent wordt gelegd op de autonomie van de collectiviteit ("Commonwealth" resp. "Leviathan") en de afhankelijkheid van de onderdanen ontstaat het beeld van een totalitaire staat. Wanneer het accent wordt gelegd op de autonomie van individuele leden, die op redelijke gronden besluiten tot deze "Commonwealth" en de afhankelijkheid van de laatste van de eerste, dan ontstaat het beeld van een liberale staat. Uitgaande van het moderne levensbegrip en de eenzijdige uitwerking hiervan in de autonomiegedachte valt eerder de nauwe samenhang op tussen liberalisme en totalitarisme. De grondbegrippen van beide blijken dan dezelfde. Bovendien wordt zichtbaar, dat vanuit deze grondbegrippen (via het omklapmechanisme) de een in de ander lijkt over te gaan. Zo kan het voorkomen, dat in een liberale staat ondernemingen voorkomen met een totalitair karakter (vgl. Taylor, 1985-2, 278 e v.) en andersom ('liberale' ondernemingen in een totalitaire staat).

² Vgl. Henrich, 1982 82 e v.

³ Dit moet primair in materiele en niet in formele zin worden begrepen: elementen van de autonomiegedachte worden als gegeven verondersteld, de gedachte zelf wordt niet thematisch geanalyseerd. Dat bij Hobbes met recht over autonomie kan worden gesproken blijkt o.a. uit het volgende. Bij schaarste trachten mensen in de natuurstaat 'elkaar te vernietigen of te onderwerpen' (Hobbes, *Leviathan*, hoofdstuk 13), er is sprake van het "natuurlijke recht van iedereen op alles" (hoofdstuk 14), de identificatie van natuurwet met een wet van de rede (zie boven), het terugbrengen van de rede tot 'rekenen' (wiskunde) (hoofdstuk vijf), enz. Aan het begin van hoofdstuk vijf stelt Hobbes: "De mens beheerst de kunst om de natuur (de kunst waarmee God de wereld heeft gemaakt en haar bestuurt) zodanig na te bootsen dat hij, naast allerlei andere dingen, ook een kunstmatig levend wezen kan maken".

⁴ Hobbes, o.c. hfst. 13.

⁵ Hobbes, l.c..

(de soeverein resp. Leviathan) om dit zelfbehoud op rationele wijze zeker te stellen.¹

- 'Implementatie' van deze constructie houdt echter in, dat mensen door middel van autonoom inzicht (bijna geheel) afstand doen van hun autonomie, van hun recht autonoom te handelen. Zij onderwerpen zich (bijna) volledig aan de soeverein.²
- De situatie kan intreden dat het voortbestaan van burgers wordt bedreigd onder het regime van de soeverein. Zij klappen dan weer om tot autonome burgers doordat zij hun autonome rechten weer opeisen.³ Gevolg is wel, dat de oorspronkelijke toestand weer optreedt, zodat het hele proces weer op nieuw kan beginnen.

Zoals gesteld heeft Hobbes hiermee een ideaaltipe geschilderd van een maatschappelijk omklapmechanisme, waarvan de structuur ook kenmerkend is voor de dynamiek van arbeidsorganisaties in hun ontstaan, ontwikkeling en vergaan. Hierbij kan gedacht worden aan de volgende zaken.

- Het rationeel en instrumenteel inrichten van een onderneming, bijvoorbeeld ten behoeve van het levensonderhoud van de oprichters.
- De onderwerping van leden van de arbeidsorganisatie (eventueel inclusief de oprichters ervan) aan rationeel en autonoom opgestelde regels.
- Het streven van arbeidsorganisaties de markt of omgeving te beheersen.
- De onderwerping van de onderneming aan markteisen en marktontwikkelingen.
- Formuleren van een bedrijfsstrategie ten einde de concurrentie een 'definitieve slag' toe te brengen.
- Voortdurend door de concurrentie gedwongen worden tot het uiterste te gaan inzake het beter, sneller produceren van producten en diensten.
- Verregaande intentie en bevoegdheid tot het trainen en plooiën van de leden van de organisatie conform haar behoeften.
- Afhankelijkheid van de onderneming van de vrijwillige inzet van de leden van de onderneming.
- Sterk pleidooi voor maatschappelijke autonomie van ondernemingen en voor een zo gering mogelijke overheidsbeïnvloeding.
- Behalve wanneer het gaat om financiële, juridische voorrechten of bescherming.

Het punt waar het mij hier om gaat, is dat de in dit hoofdstuk ontwikkelde autonomiegedachte, in combinatie met het moderne begrip van leven via een omklapmechanisme, in hoge mate verantwoordelijk kan worden gesteld voor de maatschappelijke dynamiek in de westerse samenleving. In het onderstaande zal dit voor een aantal aspecten worden beargumenteerd. Deze aspecten zijn gekozen vanuit het perspectief van het functioneren van arbeidsorganisaties. Hierbij moet bedacht worden, dat zowel het begrip autonomie als het moderne levensbegrip tegelijk of afwisselend van toepassing kan zijn op individuele mensen als op collectiviteiten.

¹ Hobbes, o.c.: hfst. 14, 17.

² Hobbes, o.c.: hfst. 18.

³ Hobbes, o.c.: hfst. 21.

Zojuist bleek reeds de betekenis van de concurrentiestrijd voor de dynamiek in en rondom ondernemingen. Ik ga hier nog wat dieper op in. Ook deze strijd laat zich vertalen in een voortdurend omklappen van autonomie en afhankelijkheid. Dit omklapmechanisme is reeds door Hobbes geformuleerd, zo is boven reeds gebleken.

In de natuurtoestand blijkt de naar zelfbehoud strevende autonome mens te stoten op hetzelfde streven van andere mensen. Dit loopt noodzakelijk uit op strijd wanneer er een goed in het geding is, dat niet door beiden kan worden bezeten. Maar er doet zich bij Hobbes nog een dynamiek voor, die hiermee nog niet is beschreven. Achterhuis heeft hier aandacht voor gevraagd.¹ Ik kan in een concrete situatie door mijn machtsuitoefening een goed verwerven dat ook door de ander wordt begeerd. Probleem dat zich hierbij voordoet is de ervaring, dat ik voortdurend bedreigd kan worden door de ander. Ik ben dus niet zeker van mijn zaak. Het probleem verschuift nu: het gaat niet meer primair om het schaarse goed zelf, maar om de begeerte van de ander, dus om de ander zelf. Hiermee verschuift de aard van de omslag van autonomie in afhankelijkheid. Mijn autonomie slaat niet (alleen of primair) om in afhankelijkheid van het schaarse goed, maar in die van de (begeerte van de) ander. Of, anders gezegd, mijn autonomie slaat om in het afgunstig streven naar datgene, waar de ander ook naar streeft.² Wat de ander heeft moet ik ook hebben, en als het even kan beter, sneller, fraai-er.³

Hiermee is de dynamiek van de concurrentie geïntroduceerd. Kenmerkend is, dat de aard van het oorspronkelijk beconcurrerde goed of object (een klant of markt voor de onderneming zien te winnen) uit het oog wordt verloren en er een ander goed voor in de plaats treedt. Deze verschuiving wordt zichtbaar in de externe en interne concurrentie van ondernemingen. In de externe concurrentie is waarneembaar, dat ondernemingen zich in hoge mate laten bepalen door datgene wat concurrerende bedrijven doen. Drijfveer van de onderneming kan dan zijn:

- de concurrentie uit te schakelen;⁴
- nabootsen wat de concurrentie doet.

¹ Achterhuis, 1988 39 e v.

² De willekeur van de wilsbeslissing, eigen aan de autonomiegedachte, wordt in dit verband ingevuld door de begeerte van de ander

³ In hoeverre er in deze dynamiek sprake moet zijn van een onbewust en oorspronkelijk verlangen tot nabootsing (Girard), laat ik hier in het midden. Dit punt is relevant, naarmate het schaarse object buiten beeld raakt en het om de nabootsing van de ander zelf gaat. Want dan is het schaarse goed geen motief meer. Een tweetal opmerkingen moet hier worden gemaakt. Ten eerste kan uit de behoefte tot nabootsing alleen concurrentie (in de zin van Girard) ontstaan wanneer er sprake is van materiële (zie hiervoor hoofdstuk zeven) schaarste van middelen om deze nabootsing te realiseren. Zonder deze schaarste must de concurrerende mimetische begeerte van Girard haar materiële grond. Dit punt lijkt in de discussie rondom Girard uit het oog te worden verloren (vgl. Tijmes, 1990 33 e v.) en wordt relevant wanneer gesproken kan worden van een nieuw schaarstebegrip (zie hoofdstuk zeven). Ten tweede komt in het streven het beter, sneller enz. te doen dan de ander (concurrent) de autonomiegedachte tot uitdrukking.. het model dat de ander was slaat om in een model dat ik ben geworden voor de ander

⁴ Het boek van Niebling en Christie (1994) is geheel op deze gedachte gebaseerd. Zij baseren zich in dit boek expliciet op o.a. Hobbes en Girard en brengen beide op dezelfde manier in verband als reeds eerder bij Achterhuis systematisch heeft plaatsgevonden (zonder hem te noemen overigens) (Achterhuis, 1988 hoofdstuk drie)

Het gevolg kan zijn, dat marktontwikkelingen en -mogelijkheden dusdanig uit het oog worden verloren, dat een startende onderneming haar concurrerende oudere zusters relatief probleemloos verslaat. In de interne concurrentie is deze dynamiek zichtbaar in zaken als loopbaanontwikkeling, pikorde, en streven naar baantjes die door velen worden begeerd. Hierin kunnen nagestreefde zaken geheel los komen te staan van de inhoud van het werk en/of inkomen.

Leven, arbeid(sdeling) en efficiencyverhoging

Leven kan primair en in eerste instantie beschouwd worden als het geheel van biologisch/mentale processen waarin een organisme gericht is op de eigen zelf-handhaving. Boven is betoogd, dat dit begrip van leven tot eerste waarde is verheven in de westerse samenleving. Dus is het streven naar handhaving van dit leven hoogste doel, met als gevolg dat voldaan moet worden aan de voorwaarden van dit leven, aan de noodzakelijke stofwisseling van dit leven met de natuur. Arbeid kan in dit perspectief worden begrepen omdat zij de natuur voorbereidt op deze stofwisseling. Arbeid behoort hierdoor mede tot de eerste waarde.

Arendt heeft scherp laten zien dat de hiervoor benodigde arbeid een onderwerping impliceert van het individu aan de natuurnoodzakelijkheid.¹ Deze onderwerping kan daarom gezien worden als gevolg van de eerste waarde van het leven.

Deze natuurnoodzakelijkheid blijkt bij nader toezien twee aspecten te omvatten. Ten eerste zijn mensen afhankelijk van hun biologisch/mentale natuurprocessen zelf. Permanente arbeid is nodig om middelen te verschaffen deze processen gaande te houden en te optimaliseren. Arbeid heeft in dit verband daarom minder betrekking op het produceren van artefacten in de wereld maar op een continue inspanning om de biologische/mentale levensprocessen in stand te houden.²

Met deze verschuiving is het omklapmechanisme voorbereid van de oorspronkelijke afhankelijkheid en noodzaak van natuurprocessen naar de autonomiegedachte. Het arbeidsproces wordt rationeel geordend: het wordt opgesplitst in heldere en duidelijke eenheden ('taken') die vervolgens weer worden samengevoegd. De arbeidsdeling ontstaat. Arbeiden wordt hiermee het uitvoeren van arbeidsprocessen volgens een rationele procedure, zoals denken dit ook is. Of nog anders gezegd, arbeiden als manier zich te handhaven in het leven, wordt hier het zeker stellen van dit leven via het voltrekken van rationele processen. Hierin kan de eigen autonomie worden beleefd. 'Druk, druk, druk' betekent dan ook: je bestemming als autonoom subject realiseren. Een dynamische kracht is vanuit deze samenhang onvermijdelijk: zowel het leven als de autonomie kunnen erdoor worden bevorderd.

Arbeid wordt hierin teruggebracht tot arbeidskracht.³ Deze laatste kan vervolgens gekwantificeerd worden; zij kan - via tijdsberekening - in geld worden uitgedrukt. Arbeidsloon ontstaat. Hierdoor kan de arbeider zich rekenend en vrij beslissend verhouden tot zijn eigen arbeidskracht. In 'vrijheid' kan hij dit 'ver-

¹ Arendt, 1958: deel III.

² Arendt veronderstelt dit arbeidsbegrip reeds in de oudheid. De kritische vraag moet daarom gesteld worden of en in hoeverre Arendt hiermee niet het moderne levensbegrip als uitgangspunt neemt voor haar analyse van de klassieke Oudheid. Zie: l.c..

³ Zie voor het onderstaande ook: Achterhuis, 1984: 93 e.v., waar hij deze 'vervreemdende' ontwikkeling beschrijft n.a.v. Marx.

kopen' en zijn 'autonomie' tot uitdrukking brengen.¹ Maar hier slaat de autonomie weer om in haar tegendeel. De arbeider ziet zich genooddaakt zijn arbeidskracht te 'verkopen' omwille van zijn voortbestaan.² Hij wordt gedwongen hiermee zijn arbeidskracht ondergeschikt te maken aan een ('rationeel') regime dat hijzelf niet heeft gekozen. Maar deze dwang heeft maatschappelijk gezien geen windeieren gelegd.

Arbeid en dynamiek van wetenschap en technologie

Ten tweede zijn mensen in hun arbeid³ gedwongen rekening te houden met de aard van de natuurkrachten, willen zij de natuur om kunnen vormen tot gewenste middelen voor het leven. Wetenschap en technologie spelen hier een belangrijke rol.

Onder het regime van de autonomiegedachte vindt ook hier een verschuiving plaats. Zoals in de logische orde het kennen wordt begrepen als een denken resp. denkproces, wordt in de natuurwetenschap resp. techniek, de natuur begrepen als een proces. Zoals een denkproces pas kan worden geaccepteerd wanneer de productie ervan helder en duidelijk is, is een natuurproces pas begrepen wanneer zij gedacht kan worden als een geproduceerd proces, volgens een heldere en duidelijke procedure in de logische orde.⁴

Ook hier wordt een omslag van de autonomiegedachte zichtbaar. Hierbij kan gewezen worden op wetenschappelijke en technische experimenten. Onder kunstmatig geconstrueerde condities dient de natuur antwoord te geven op variabelen, die de autonome rede niet uit zichzelf weet te produceren. Het voluntarisme en de willekeur van de autonomiegedachte wordt hier ingedamd door onontkoombare gegevens van de natuur, verkregen onder experimentele omstandigheden.

Deze negatie van de autonomiegedachte is, samen met het vasthouden eraan, een bron van dynamiek voor wetenschappelijke en technische 'vooruitgang'. Wat nog niet is begrepen van de natuur (nog niet is gereconstrueerd in de logische

¹ Ik zet hier 'verkopen' tussen aanhalingstekens, omdat beargumenteerd kan worden, dat er niet sprake is van verkopen van arbeidskracht, maar van het door deze kracht geproduceerde (Hollak, 1976/77 23 e.v., vgl. ook van Santen, 1985, 77, 78). In letterlijke zin kan inderdaad niet sprake zijn van verkopen omdat deze kracht niet los gemaakt kan worden van de persoon. Alleen in het kader van slavernij kan sprake zijn van verkopen van personen. Maar de bewering dat het in de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer alleen zou gaan om het recht op eigendom van het door de arbeidskracht geproduceerde waarvoor de werkgever een loon als tegenprestatie betaalt, slaat m.i. door naar de andere kant. Deze opvatting lijkt voorbij te gaan aan de problematiek van de normalisering binnen organisaties. Gewenste doelen van arbeiders blijken feitelijk veelal niet samen te (kunnen) vallen met een van te voren te bepalen productiedoel. Normalisering, pressie, beroep op het belang van de onderneming (dat uitstijgt boven de arbeidsprestatie zelf) enz. enz. kunnen dan in de ogen van het management noodzakelijk blijken. M.i. houden Hollak en van Santen onvoldoende rekening met het innerlijk karakter van ondernemingsactiviteiten in niet-juridische zin (zie voor dit punt verder de hoofdstukken twee, drie en zes).

² Hieraan ligt de 'onteigening' ten grondslag, die vanaf ongeveer de zestiende eeuw begint. Velen hadden hierdoor niet meer de beschikking over grond om de noodzakelijke middelen van bestaan te verwerven. Men werd zo gedwongen zijn arbeidskracht te 'verkopen'. Dit thema is door Marx aan de aan de orde gesteld. Arendt ziet hierná één van de kerngebeurtenissen van de 'moderne tijd' (1958 248 e.v.). Dit thema heeft o.a. Achterhuis verder opgepakt en uitgewerkt in (1984 en 1988).

³ In zekere zin kan hier van het begrip 'werk' worden gesproken. Zie hoofdstuk vijf.

⁴ Vgl. Arendt, 1958 228 e.v., 283 e.v., 294 e.v..

orde) dient onderzocht te worden. Wat via natuurkrachten geproduceerd kan worden, moet geproduceerd worden.

Natuurwetenschappelijke en technische (al of niet gewenste) vooruitgang is hiervan het gevolg.

Om de mogelijkheid en aard van deze vooruitgang te begrijpen is overigens het volgende van belang. Zij wordt mogelijk omdat er sprake is van een identiteit tussen de logische orde en fysische orde: de fysische structuur (zie boven). Wat in de logische orde wordt geproduceerd heeft een mechanisch karakter. Ten aanzien van de fysische orde van het materiaal betekent dit, dat in de logische orde per definitie wordt voldaan aan een structurele samenhang die kenmerkend is voor de fysische orde. Het experiment vervult in dit verband de rol van het in detail bepalen van deze op voorhand gegeven identiteit tussen de fysische en logische orde.

In het begin van de moderne tijd betekende dit vooral het aanpassen van de logische orde (theorie) aan experimentele bevindingen. Op grond van een juiste weerspiegeling van natuurwetten in mathematisch formules is vervolgens beheersing mogelijk: gegeven een doel kan via deze formules bepaald worden welke ingrepen met welke kracht in de natuur nodig zijn om dit doel te bereiken. Uitgaande van de identiteit van de fysische structuur kan de verhouding echter ook omgekeerd worden. Datgene wat in de logische orde wordt geproduceerd als consistente structuur (theorie), kan ook in de fysische orde worden geproduceerd. Dit gebeurt dan ook. In loop van de negentiende eeuw, maar vooral in de twintigste eeuw worden experimenten gedaan die dit beogen: het produceren van deeltjes en krachten, die voldoen aan een vooropgestelde theoretische constructie.¹ De natuur wordt niet meer alleen beheerst, maar ook geproduceerd. Met het gevolg overigens, dat het voluntarisme van het moderne structuurdenken op wetenschappelijk en technologisch vlak weer terugkomt: natuur(kracht) is niet meer gegeven, maar willekeurig te produceren.²

Arbeid, als omgaan met en beheersing van de natuur omwille van het zelfbehoud, krijgt in samenhang met deze ontwikkelingen een andere betekenis. Zij komt in het teken te staan van het zich onafhankelijk maken van gegeven natuurkrachten; het gaat om het sturen, beheersen en produceren van de natuur, conform rationeel opgestelde procedures en schema's. Of anders gezegd: arbeid omwille van zelfbehoud slaat om in het instrumenteel technisch beheersen en produceren van de natuur.³ Ook hier jaagt de westerse autonomiegedachte de arbeid of het werk op. Het gaat niet meer om het geproduceerde middel voor voortbestaan of om een gewenst artefact. Het gaat vooral om de beleving van een proces, waarin de natuur wordt beheerst en geproduceerd. Meer arbeid betekent daarom ook meer productie van de natuur, dus meer autonomie.

¹ Vgl. Arendt, 1958 285 e.v. Zie ook Coolen, 1992: hoofdstuk twaalf. Doordat Arendt de identiteit van de fysische structuur in de logische en fysische orde niet in haar betoog betreft wordt niet duidelijk hoe het mogelijk is, dat een consistente theoretische constructie bij voorbaat in de natuur waar gemaakt kan worden. Het zelfde kan in zekere zin gezegd worden van Coolen. Mensen kunnen slagen hun denkkracht en constructies te objectiveren in computers, de vraag blijft bestaan hoe dit mogelijk is.

² Anders heeft dit punt scherp naar voren gebracht met zijn begrip 'homo creator' de mens, die als een 'almachtige god' de natuur zelf produceert (nieuwe materialen en krachten). Hier staat zijn begrip 'homo materia' tegenover, waar de mens zichzelf als grondstof ziet van dit productieproces (1980 21 e.v.).

³ Dat beide niet geïdentificeerd kunnen worden komt tot uitdrukking in de milieuproblematiek: het oorspronkelijke doel tot zelfbehoud wordt hiernaan bedreigd.

In het licht van het bovenstaande kan ook een overheersende contradictie in het werk van Marx worden begrepen.¹ Enerzijds verheerlijkt Marx arbeid als een praktische activiteit waarin de mens zijn autonomie tot uitdrukking brengt. Anderzijds dient arbeid te worden opgeheven omdat mensen hierin onderworpen zijn aan de natuurnoodzakelijkheid.

Bij Marx is een levendig besef aanwezig, dat de mens (nog) niet autonoom, maar door en door afhankelijk is. In arbeid komt deze afhankelijkheid tot uitdrukking. Onderworpen aan levensnoodzakelijke behoeften en krachten van de natuur wordt arbeid verricht. Voorzover het ideaal van autonomie bij Marx in dit verband naar voren treedt, dient arbeid te worden opgeheven teneinde binnen te kunnen gaan in het rijk van de vrijheid.

Tegelijk is de mens bij Marx van meet af aan autonoom. Kenmerk van de mens is, dat hij op rationele, niet-instinctieve wijze arbeid verricht. In arbeid komt zijn autonomie tot uitdrukking, zowel ten aanzien van het resultaat (beheersing/productie van natuur) als ten aanzien van het arbeidsproces zelf (rationele werkwijze). Om deze reden wordt de arbeid door Marx verheerlijkt, hoewel de wijze waarop arbeid is georganiseerd in het kapitalistische systeem moet worden gewijzigd.

Achterhuis heeft gelijk met zijn opmerking dat deze contradictie onoplosbaar is. In het feit dat bij Marx van een begripsverwarring sprake is, ziet hij als bron. Arbeid (productie van bestaansmiddelen, verbruiksgoederen, zoals brood) zou hij onterecht identificeren met werken (maken van gebruiksgoederen, zoals een stoel)). Eenzelfde gedachte is aan te treffen bij Arendt.² Mij lijkt deze verklaring niet de kern te raken. Marx begrijpt in beide gevallen arbeid als arbeidsproces. Het arbeidsproces kan gezien worden als medium, waarin mensen hun autonomie realiseren (door rationalisering en beheersing). In zoverre verheerlijkt Marx de arbeid. Maar omdat de autonomiegedachte omslaat in haar tegendeel, wordt dit ook noodzakelijk zichtbaar in het arbeidsproces. Mensen blijken hierin afhankelijk te zijn van de natuur, vanuit de autonomiegedachte dient arbeid daarom opgeheven te worden. Conclusie kan dus zijn dat het omklapmechanisme van de autonomiegedachte, als gevolg van haar tegenspraak, de bron is van deze tegenspraak in het werk van Marx.³

Lichamelijk/mentale gewaarwordingen, pijn en comfort.

Voor de laatste hier te bespreken bron en vorm van dynamiek als gevolg van de tegenspraak in de autonomiegedachte, wil ik terug gaan naar onontkoombaar

¹ Zie voor bronnen o.a. Arendt, 1958: 104; Achterhuis, 1984: 92 e.v.. Vgl. ook: van Velthoven, 1988: 215/6. Hierbij moet opgemerkt worden dat het hier primair gaat Marx' arbeidsbegrip als een antropologische grondbepaling ("Natur der Sache") en minder om arbeid als maatschappelijk fenomeen dat Marx als politiek econoom uitvoering heeft geanalyseerd vanuit perspectief van het kapitalisme. Zie Marx, *das Kapital*, boek I, p. 192 e.v.; boek III, p. 828.

² Vgl. Achterhuis, 1984: 223 e.v.; 279. Arendt onderscheidt arbeid en werk in een absolute zin, hetgeen problematisch blijkt. Zie hiervoor van Santen, 1985: 148, 149. Maar dit laat onverlet dat een begrippelijk onderscheid tussen arbeid en werk wel degelijk zin heeft, echter niet in de zin van elkaar wederzijds uitsluitende begrippen, maar op een dusdanige wijze dat beide op elkaar betrokken zijn. In het volgende hoofdstuk kom ik hier nog op terug.

³ Veronderstelling hierbij is wel, dat Marx het hoogste doel van handhaven van het leven identificeert met het realiseren van de autonomie. Dat deze veronderstelling gemaakt kan worden volgt uit het feit, dat voor Marx niet God de mens heeft geschapen, maar dat hij dat zelf heeft gedaan door middel van zijn arbeid.

gegeven fundamenteën van lichamelijk/mentale gewaarwordingen (toestanden en processen, zoals honger, pijn, drukgewaarwording, weerstand).¹ Boven zijn deze vooral in verband gebracht met hun tekenfunctie voor het leven. Dit verband blijkt niet noodzakelijk.

Een parallel met de logische orde kan hier verhelderend werken. Bij Descartes zijn helderheid en duidelijkheid van inzichten teken en criteria van hun objectieve werkelijkheid. Maar tevens zijn zij object van een specifieke wetenschap: de wiskunde resp. logica. Hierin speelt hun mogelijk teken voor de objectieve werkelijkheid formeel geen rol.

Op dezelfde wijze kan gekeken worden naar subjectieve gewaarwordingen of toestanden. Sommige toestanden kunnen begripelijk helder en duidelijk worden geformuleerd of gekwantificeerd, en drukken daarom een objectieve eigenschap uit (de zgn. primaire eigenschappen). Deze worden min of meer getransponeerd naar of vervluchtigd in de logische orde. Zij gaan dienen als teken van objectieve werkelijkheid of als medium om wiskundige samenhangen te representeren.

Blijven over de louter subjectieve gewaarwordingen. Het prototype lijkt hier pijn te zijn. Volgens Arendt staat pijn volkomen los van iedere objectiviteit; iemand die pijn ervaart, voelt niets anders dan zichzelf.

*"Pijn is de enige in de introspectie gevonden innerlijke gewaarwording die even onafhankelijk is van zintuiglijke ervaren objecten als de vanzelfsprekende zekerheid van de logische en wiskundige redenering."*²

Een consequentie van deze zekerheid en onafhankelijkheid trekt Bentham (volgens Arendt): met pijn kan gerekend worden; zij kan als fundament dienen voor een theorie van motieven van menselijk gedrag.³ Tegelijk is ook hier sprake van een verschuiving naar een proces. Ervaring van pijn is volgens Arendt van binnen uit gegeven met het streven naar verlossing van deze pijn. Van dit streven kan ik dus eveneens zeker zijn, juist omdat zij niet bemiddeld is door een altijd te betwifelen objectieve werkelijkheid. Met de ervaring van pijn is tegelijk het proces van verlossing ervan meegegeven als hoogste doel.⁴

De ervaring, waarin deze verlossing is gegeven, is die van 'genot' (Arendt). Streven naar deze ervaring kan daarom in dit verband beschouwd worden als het meest eigene, hoogste doel. Maar omdat met pijn en genot gerekend kan worden (Bentham) kan ook het proces van verlossing gepland en rationeel beheerst en geproduceerd worden.

Doorgaans is arbeid verbonden met pijn, moeite en 'zweet des aanschijns'.⁵ Het beheersen van pijn en genot kan nu verbonden worden met de rationalisering van het arbeidsproces (onder andere via automatisering). Ofwel: streven naar rationele autonomie en streven naar afwezigheid of verlossing van pijn sluiten hier een sterk huwelijk. De willekeur van het voluntarisme van wetenschap en techniek (zie boven) wordt ingeperkt: wetenschap en techniek komen in het teken te

¹ Arendt legt op deze onontkoombaarheid sterk de nadruk. Zie o.a. 1958: 278 e.v., 291 e.v., 309.

² Arendt, 1958: 310.

³ Zie hiervoor ook: Sierksma, 1990: 68 e.v., 84 e.v..

⁴ Zie Arendt, 1958: 113 e.v. Deze samenhang maakt het mogelijk iets te begrijpen van het gegeven dat in de moordmachine van het nazisme, het een belangrijk doel is geweest dat de vernietiging zoveel mogelijk pijnloos moest geschieden. Eichman bijvoorbeeld zou er van overtuigd zijn, dat niet moord, maar het onnodig veroorzaken van leed een onvergeeflijke zonde was. (Arendt, 1969 115 e.v.)

⁵ Arendt, 1958: o.a. 15, 118, 130, 323.

staan van verlossing van 'pijnlijke' arbeidsprocessen. Dat het nog overblijvende werk saai en zonder uitdaging kan zijn, dient op de koop te worden toegenomen. Desnoods moet via taakverbreding het werk weer 'opwindend' (Peters, zie hoofdstuk drie) gemaakt worden.

Dit huwelijk loopt echter op de klippen. De voorwaarde voor het beleven van genot of verlossing als hoogste doel verdwijnt, naarmate het 'zweet des aanschijs' als kenmerk van arbeid (door bijvoorbeeld automatisering) komt te vervallen.

Vanuit de categorieën van pijn en genot beschouwd treedt er een nieuw soort pijn in: de afwezigheid van pijn als voorwaarde om genot te beleven. Zo men wil, kan men spreken van mentale pijn, zoals verveling of saaiheid. Wederom is een verlossing mogelijk: het proces, waarin een overgang plaats vindt van de toestand van verveling, duifheid of saaiheid naar die van een kick, 'wow' of opwindend. Ook deze overgang kan hier als mijn eigen en hoogste doel worden beschouwd.

Dit genot kan vooral in de sfeer van consumptie plaats vinden. 'Gewoon' eten en drinken, reizen, wonen en slapen worden saai. De instrumentele rationaliteit (onder andere van ondernemingen) sluit een nieuw huwelijk. Niet met de leden van de organisatie, maar met de consument. In plaats van het reduceren van pijn in arbeidsprocessen, gaat het nu om een steeds intensievere vorm van opwindend te produceren bij de consument via zowel materiële producten als cultuurproductie.

Genot, opwindend, vermenigvuldiging van allerlei behoeftes en het ervaren van autonomie versterken elkaar hierin wederkerig. Wederom treedt een voluntarisme in: die van nieuwe, onvoorspelbare en willekeurig produceerbare behoeftes. Maar de vraag is wel of deze stand van zaken niet omklapt in ultieme zinloosheid. Het omklapmechanisme van de autonomie bleek als voorwaarde te hebben, dat hierin tegelijk, hoewel inconsistent, het leven als eerste waarde wordt gesteld. Het samenvallen van criteria van ontwikkeling van instrumenten en middelen met criteria van het bevorderen van het leven bleek dit mogelijk te maken. Deze voorwaarde komt nu onder druk te staan. Het leven wordt in deze laatste ontwikkeling noodzakelijk gereduceerd tot middel. Het blijkt slechts zinvol voor zover het een geschikt instrument is om er opwindende ervaringen mee op te doen. Met dit doel kan het leven als middel echter geheel uitgeput raken. Zeker, de ervaring van uitputting en zinloosheid kan tenietgedaan worden, onder andere door het telkens weer zoeken naar het genot van de werking van pijnstillende resp. kalmerende middelen en/of nieuwe opwindende ervaringen. De mogelijke gevolgen zijn bekend: lichamelijke en/of mentale instorting van mensen zijn maatschappelijk geen vreemd verschijnsel. Van zowel de autonomie als ook het leven zelf blijft dan weinig meer over, terwijl een eenzijdige afhankelijkheid van het welzijnswerk resteert. Er wordt in dit proces geweld gedaan aan de geaccepteerde eerste waarden van autonomie en (modern) leven. Waarden, die juist als motoren optreden voor deze dynamiek worden hierin tegelijk vernietigd.¹

¹ Iets analoogs kan ook ten aanzien van de natuur gezegd worden: zie de volgende paragraaf.

Conclusie en samenvatting

In dit hoofdstuk heb ik getracht een denk- en handelingspatroon in zijn ontstaan bloot te leggen, dat zich achter de concrete problematiek van de organisatie-theorie en -kunde verschuilt.

Centraal in dit patroon is de autonomiegedachte gebleken. Deze gedachte leidt uiteindelijk tot de identificatie van bestaan en leven met het uitoefenen van de autonome instrumentele rationaliteit. Toegespitst op organisaties betekent dit, dat de autonomiegedachte leidt tot de identificatie van het streven naar voortbestaan van ondernemingen met het uitoefenen van deze rationaliteit. Gebleken is, dat de in hoofdstuk twee geregistreerde verschuiving van het organisatiebegrip als concrete samenwerking van mensen naar dat van de organisatie als verwerkelijking van een organisatiestructuur of rationele ordening, intrinsiek verbonden is met de autonomiegedachte.

Ik heb evenwel moeten constateren dat de autonomiegedachte met zich zelf in tegenspraak is. Zij is metafysisch inconsistent, leidt tot irrationeel voluntarisme, spreekt haar eigen ervaring tegen, blijkt afhankelijk van natuur en dynamiek van middelen, en roept onbeheersbaarheid op. Kortom, de autonomiegedachte slaat voortdurend om in haar tegendeel. Redenen genoeg om de autonomiegedachte te verlaten en op zoek te gaan naar een andere centrale gedachte (of meerdere).

De situatie blijkt echter niet zo eenvoudig te liggen. Diezelfde autonomie is bron gebleken van een maatschappelijke dynamiek, die zijns gelijke niet kent. Juist het voortdurend omklappen van de autonomie in afhankelijkheid, blijkt deze bron te zijn. Voorwaarde hierbij is, dat het moderne begrip van (over)leven naast de autonomie als eerste waarde wordt beschouwd. Een sterk huwelijk blijkt dan mogelijk tussen beide waarden. De criteria voor het bevorderen van het (over)leven blijken geïnterpreteerd te kunnen worden als criteria voor de ontwikkeling van middelen, waarin de autonomie tot uitdrukking komt, en andersom. Een voortdurend streven naar efficiencyverhoging als doel in zichzelf is hiervan het onvermijdelijke gevolg.

Op verschillende manieren is nagegaan hoe dit omklappen van de autonomiegedachte in combinatie met de levenswaarde in de maatschappelijke dynamiek plaats vindt.

De grens van deze zichzelf versterkende dynamiek wordt bereikt, wanneer de hieraan ten grondslag liggende voorwaarden teniet worden gedaan: de autonomie en het leven als hoogste waarde. Er kan in dit verband geconstateerd worden, dat de autonomiegedachte weliswaar van binnen uit op haar eigen onmogelijkheid is gestoten, maar dat zij overeind is gehouden doordat zij blijkt bij te dragen tot de bevordering van het (moderne) leven als hoogste waarde.

Maar deze bevordering blijkt niet meer vanzelfsprekend. Boven is gewezen op een mechanisme dat het leven reduceert, als een middel om opwindende ervaringen mee op te doen. Uitputting van dit leven kan/zal het gevolg zijn, op grond waarvan een vrijwel complete afhankelijkheid optreedt.

Dit fenomeen is in een breder verband te plaatsen. Consequenties van de autonomiegedachte blijken het leven in meer algemene zin te ondergraven. Noodzakelijkheid slaat om in willekeur, beheersing in onbeheersbaarheid, bevorderen van het leven in onderdrukking ervan. Giddens en Beck spreken in dit verband over 'geproduceerde risico's' ("manufactured risks"): risico's die het gevolg zijn van autonoom instrumenteel handelen, maar die het leven of milieu bedreigen. Concreet gaat het dan om zaken als: broeikas-effect, verdunning ozonlaag, ver-

vuiling, woestijnvorming, onzekerheid van de economische wereld orde, geproduceerde armoede (in binnen en buitenland), uitbreken van onbeheerste oorlogen, mogelijkheid tot massadestructie door moderne technologie en gevoelens van machteloosheid bij grote lagen van de 'democratische' bevolking.¹

Zeker, de maatschappelijke dynamiek van toenemende efficiencyverhoging, raast voort. Kennelijk met het bewustzijn dat zij het leven zou bevorderen. Min of meer schijnheilig of naïef reserveert men steeds meer middelen om 'ongewenste effecten' te voorkomen, waarbij een onbegrensd vertrouwen in nieuwe technologie blijkt te bestaan.² Kennelijk ziet men niet dat hiermee onbeheersbaarheid en ongewenste neveneffecten in heviger mate worden opgeroepen.

Dit lijkt makkelijk gezegd. Is er wel een uitweg? Kunnen we wel anders? Of zijn we gedwongen te wachten tot een van de geproduceerde risico's daadwerkelijk uitloopt op desastreuze gebeurtenissen en de natuur zelf een correctie aanbrengt?³

Machteloosheid in dit opzicht is wellicht het meest algemene kenmerk van intellectuelen die zich met deze problematiek bezighouden. Taylor zoekt uiteindelijk zijn heil in een hoop die door het Christendom aan mensen is meegegeven, in het besef, dat zij het zelf niet kunnen klaren.⁴ Goudzwaard pleit min of meer voor een religieuze bekering.⁵ Arendt lijkt een zekere hoop te putten uit het feit, dat zolang er mensen bestaan zij zullen handelen en met nieuwe dingen zullen beginnen. Of dat zij tot 'contemplatie' in staat zijn.⁶ Achterhuis put hoop uit de mogelijkheid van individuen in concrete situaties protest aan te tekenen en/of dingen te weigeren. Hierdoor zou de macht van bijvoorbeeld instituten zichzelf kunnen verteren.⁷

Machteloosheid is in dit verband dus een vrij algemeen verschijnsel. Het is daarom des te opvallender, dat Toulmin in dit verband verwijst naar het handelen van individuen en semi-autonome groepen in ondernemingen.⁸ Hier zou iets gaande zijn dat perspectief biedt. De vraag is daarom: is deze suggestie terecht?

Men kan zeggen, dat het de kracht is van de autonomiegedachte het (voort)bestaan van ondernemingen te identificeren met de autonome instrumentele rationaliteit. De ruimte die logisch bestaat tussen het naakte bestaan en wijze van bestaan wordt kennelijk maar op één manier ingevuld: bestaan is 'rationeel' bestaan, dat vervolgens dit bestaan zelf noodzakelijk produceert.

Één van de consequenties van de autonomiegedachte is dat hierdoor het concreet individuele wordt onderdrukt. Beslissend is nu te constateren, dat de organisatiekundigen uit hoofdstuk drie stellen dat ondernemingen als open en gesloten systemen eveneens onderdrukkend zijn. Zij verbinden hier vervolgens een conclusie aan, die van groot belang is: juist door deze onderdrukking wordt het voortbestaan van ondernemingen bedreigd. De kracht van de autonomiegedachte slaat hier om in een zwakte. Ondernemingen blijken in hun bestaan van iets anders afhankelijk te zijn dan van de instrumentele rationaliteit. Er is ruimte tussen dit naakte bestaan en de wijze van bestaan. In deze ruimte stellen deze auteurs dat

¹ Giddens, 1994: 78 e.v.; 97 e.v.. Beck, 1992, *passim*.

² Vgl. Begrotingsvoorstellen Prinsjesdag. 1996.

³ Vgl. Van Melsen, 1993: 245 e.v. Hij schrijft hier over zgn. 'stabilisatoren' die ingebouwd zijn in o.a. de natuur.

⁴ Taylor, 1992: 521.

⁵ Goudzwaard, 1982: 300.

⁶ Arendt, 1958: 324.

⁷ Achterhuis, 1988: 275.

⁸ Toulmin, 1990: 282. Zie ook: hoofdstuk één.

wat we in hoofdstuk drie het 'goede leven' hebben genoemd: intersubjectiviteit en creativiteit. Deze factoren zijn kennelijk (ook) verantwoordelijk voor het voortbestaan. De hegemonie van de instrumentele rationaliteit lijkt hiermee doorbroken te worden.

Deze studie is in hoofdzaak geïnspireerd door dit punt: het lijkt mij rijk aan implicaties en mogelijkheden. Bijvoorbeeld ten aanzien van het zojuist gesignaleerde fenomeen van machteloosheid bij veel intellectuelen. Bij Arendt lijkt het handelen in de context van de hedendaagse samenleving weinig mogelijkheden te hebben. Bij Achterhuis lijkt sprake te zijn van een verzet in de marge.

Wat zijn consequenties, wanneer de 'machteloosheid' van handelen en doen van initiatieven voorwaarden blijken te zijn juist voor het voortbestaan van ondernemingen? Deze machteloosheid lijkt dan om te moeten slaan in een zekere macht resp. productiekracht. Biedt deze omslag een perspectief? De suggestie van Toulmin is meer dan interessant.

Maar om hierover helderheid te krijgen is het noodzakelijk stil te staan bij de vraag wat dit handelen resp. het 'goede leven' kan inhouden. Wat is hiervan de aard? En welke eisen worden hieraan gesteld? Want zoals algemeen bekend: macht, ook economische macht corrumpeert. In het volgende hoofdstuk zal dit 'goede leven' aan de orde komen.

5 Over natuur en menselijk handelen

Inleiding

De autonomiegedachte vormt samen met het moderne levensbegrip de eerste waarden van de moderne westerse samenleving.

Ik heb in hoofdstuk vier laten zien dat de autonomiegedachte ineensloot in haar eigen tegenspraken. Maar in samenhang met het moderne levensbegrip slaat deze ineenstorting om in een krachtige dynamiek, die te herkennen is in culturele en maatschappelijke sferen. Scherper geformuleerd: precies de argumenten voor de onhoudbaarheid van de autonomiegedachte worden tot bronnen van een dynamische kracht, wanneer zij verbonden zijn met het moderne levensbegrip.

De grens van deze dynamiek wordt echter bereikt wanneer contouren zichtbaar worden, waarin ook die andere eerste waarde wordt aangetast: het moderne leven(sbegrip). In het vorige hoofdstuk heb ik beargumenteerd dat deze contouren aan de horizon verschijnen.

Voor mijn analyse is het van belang nader in te gaan op wat leven en natuur kunnen inhouden, want kennelijk is het moderne levensbegrip inadequaat. Het leven sluit in de vorm van het moderne levensbegrip een ongelukkig huwelijk met de autonomiegedachte.

Zo'n analyse kan wellicht het best haar uitgangspunt nemen in vormen van protest, afkomstig van het leven zelf. Ik zie dit protest in het fenomeen van telkens verschijnende onbeheersbaarheid van dit leven.

Dit protest is in de sfeer van de niet menselijke natuur waar te nemen. De natuur blijkt altijd ook anders te zijn dan in een technisch ontwerp wordt verondersteld. Neveneffecten begeleiden iedere ingreep, en kunnen juist als neveneffect niet van te voren worden beheerst (Giddens en Beck; zie ook hoofdstuk vier). Dit duidt erop, dat de natuur zich kennelijk niet laat reduceren tot correlaat van een dergelijke ingreep.

Maar ook ten aanzien van menselijke aangelegenheden wordt deze onbeheersbaarheid zichtbaar. In het vorige hoofdstuk is zij naar voren gekomen bij het voluntarisme dat met de autonomiegedachte samengaat. Een noodzakelijk aanwezig, maar willekeurig moment of aspect ontsnapt per definitie aan iedere vorm van maken of produceren. Reeds de beslissing 'iets' te produceren impliceert willekeur, dus onbeheersbaarheid.

Het resultaat van hoofdstuk vier is in hoge mate negatief. Het kan worden samengevat, met het gegeven, dat de (natuurlijke en menselijke) werkelijkheid (dus leven) *anders* is dan in termen van de autonomiegedachte kan worden geformuleerd. De werkelijkheid en het leven bezitten eigenheid die niet adequaat in termen van het moderne structuurdenken kan worden weergegeven. Kortom het moderne werkelijkheidsbegrip dient een revisie te ondergaan.

Tot deze revisie wil dit hoofdstuk een bijdrage leveren.

De analyse van hoofdstuk drie heeft reeds iets zichtbaar gemaakt van deze menselijke eigenheid. Ik vat hier de belangrijkste elementen samen.

Arbeidsorganisaties zijn menselijke aangelegenheden. Een belangrijke zorg is hun eigen voortbestaan. Het blijkt nu, dat het streven naar voortbestaan niet eenzijdig kan worden begrepen in termen de instrumentele rationaliteit. Het blijkt afhankelijk te zijn van menselijk handelen waarvan de eigenheid ontsnapt aan deze rationaliteit. Deze eigenheid heeft betrekking op:

- Veel handelingen blijken *spontaan* te (moeten) zijn. Zij volgen niet het model van de productie van resultaten conform een van te voren opgesteld model. Dit model is ofwel voortdurend aan verandering onderhevig, het accent komt dan te liggen op het ontwerpproces ervan in plaats van de productie conform een vastgesteld ontwerp. Ofwel het gewenste resultaat is überhaupt niet conform dit model te verkrijgen (met name in de dienstverlening). Creativiteit en praktisch inzicht zijn hier sleutelfactoren.
- Veel handelingen blijken voortdurend gericht te moeten zijn op het *nieuwe, onverwachte en nog niet bestaande*. Marktbehoeften die (nog) niet zijn aangeboord bieden mogelijkheden voor bestaan resp. succes van ondernemingen. Ook in dit verband wordt verbeelding, creativiteit en praktisch inzicht als beslissend naar voren gebracht.
- Veel handelingen blijken zich te (moeten) richten op de telkens veranderende *individuele, unieke* omstandigheden van mensen en organisaties. Het kunnen leveren van unieke producten en diensten blijkt een belangrijke concurrentiefactor te zijn.
- Veel handelingen blijken *intersubjectief* van aard te zijn. Van belang hierin is vooral wie men is, en wat men doet in relatie tot (de) ander(en). Het instrumenteel technisch vermogen kan hierbij een voorwaarde zijn, maar creatieve en communicatieve vaardigheden blijken nog wel eens de doorslag te geven. Twee dimensies zijn hierbij van belang: het intersubjectief handelen tussen de leden van de organisatie onderling en tussen de organisatie(leden) en de klanten.

Om tot nader inzicht te komen in de eigenheid van het menselijke handelen is gezocht naar een theorie van het handelen. De keuze is hierbij gevallen op Arendt. Zij heeft in (1958) geprobeerd het handelen naar eigen aard te bepalen. Ik zal in dit hoofdstuk vrij uitvoerig ingaan op deze theorie.

De belangrijkste reden hiervoor is, dat ik via deze theorie een punt naar voren wil brengen, dat de spil vormt van mijn argumentatie. Het gaat om het zichtbaar maken van de hefboom, waarmee het open en gesloten systeemdenken, resp. de autonomiegedachte en de hieruit voorkomende dynamiek kunnen worden doorbroken. Wil deze hefboom werken, dan is een scherp bewustzijn hiervan nodig, te meer omdat elementen ervan indruisen tegen elementen van de welhaast tot tweede natuur geworden autonomiegedachte. Ik kan daarom niet volstaan met een algemene aanduiding van deze theorie, maar zie mij genoodzaakt dit bovengenoemde doorbrekende karakter vanuit verschillende relevante gezichtspunten te belichten, mede omdat mijns inziens hieraan in de secundaire literatuur onvoldoende aandacht is besteed.¹ Meer in het bijzonder is het van belang, dat ele-

¹ Tekenend is dat een overzicht van de invloed en betekenis van Arendt's werk in de afgelopen 20 jaar haar theorie van het handelen slechts in zeer algemene zin, zijdelings en uitsluitend beschrijvend aan de orde stelt. (May & Kohn, 1996, o.a. 210-212). Verder moet opgemerkt worden, dat in

menten van het handelen een ingang vinden in het hedendaagse denken over organisaties. Juist in het kader van ontwikkelingen binnen organisaties is een theorie van het handelen noodzakelijk. Naast de boven aangegeven hefboomfunctie is zo'n theorie in het licht van deze ontwikkelingen tevens functioneel.¹

Na deze bespreking zal een evaluatie volgen, die haar uitgangspunt neemt in de kritiek op de autonomiegedachte van hoofdstuk vier en de innerlijke consistentie van de theorie. Conclusie zal zijn, dat deze theorie belangrijke elementen van het menselijk handelen in het algemeen aan de orde stelt, die niet in termen van de autonomiegedachte en het moderne levensbegrip kunnen worden geformuleerd. Positief geformuleerd levert deze theorie bouwstenen aan voor een alternatief van de autonomiegedachte. Deze bouwstenen bieden in het verlengde hieraan een referentiekader om ontwikkelingen in hedendaagse organisaties te interpreteren. Maar deze theorie kan niet in haar geheel worden geaccepteerd. Er volgen in de evaluatie daarom een aantal corrigerende en aanvullende opmerkingen. Aan het slot van dit hoofdstuk zal deze theorie in verband gebracht worden met de resultaten van hoofdstuk drie.

Wat evenwel met deze theorie van het handelen niet naar voren komt, is het eigen karakter van de niet-menselijke natuur. Alvorens tot Arendt's theorie van het handelen over te gaan zal daarom eerst iets gezegd worden over dit eigen karakter. Ik kies mijn uitgangspunt in een aantal fenomenologische analyses van de natuur teneinde te laten zien, dat de moderne opvatting over materiaal en biologisch leven een gereduceerde opvatting is. Hiermee tracht ik te beargumenteren, dat wat in het kader van de autonomiegedachte verschijnt als onbeheersbaarheid en onvoorspelbaarheid van de natuur geïnterpreteerd kan worden als uitdrukking van de eigenheid van de natuur, die in het perspectief van de autonomiegedachte niet adequaat tot uitdrukking kan komen.

Via deze twee elementen (niet-menselijke natuur en menselijk handelen) tracht ik in dit hoofdstuk elementen aan te dragen voor een alternatief van de autonomiegedachte en het moderne levensbegrip.

Eigenheid van natuur

Eigen werkzaamheid en materiaal

In hoofdstuk vier is in het kader van het structuurdenken de mechanisering van de werkelijkheid aan de orde geweest. In de Middeleeuwen kan het beeld van de wereld als wereldmechanisme worden geconstateerd. Met de opkomst van het moderne structuurdenken en haar autonomiegedachte wordt deze mechanisering geradicaliseerd. Descartes verklaarde de niet-denkende werkelijkheid tot een werkelijkheid, die geheel werkzaam zou zijn volgens mechanische principes.

het Nederlandse taalgebied Arendt's theorie van het handelen vooral beschrijvend aan de orde wordt gesteld waarbij het dan vooral gaat om de betekenis van het handelen in de context van haar eigen werk en motivatie (vgl. Prins, 1990, Denayer, 1992). Zowel de sociaal en cultuurkritische betekenis in *het algemeen* (en niet alleen vanuit het perspectief dat zij zelf in haar werk biedt) van haar begrip van handelen als ook een kritisch beschouwing op houdbaarheid en volledigheid ervan ontbreekt in hoge mate. In dit opzicht lijkt de Arendt-studie nog in de kinderschoenen te staan.

¹ Men mag wellicht hopen en verwachten, dat met name Arendt's theorie van het handelen op dezelfde wijze ingang doet vinden in de organisatie-theorie en -kunde als indertijd de theorie van Maslov. Vgl. Keuning en Eppink, 1993: 292 e.v..

Newton stelde mathematisch geformuleerde wetmatigheden op van deze principes, die eeuwenlang zijn beschouwd als de uiteindelijke aard van de werkelijkheid.

Cultureel beschouwd is de invloed van deze tweeledige beweging¹ zeer sterk. De natuurwetenschap is sterk in de leefwereld doorgedrongen van mensen. Het is hierin tot tweede natuur geworden de werkelijkheid te begrijpen als verschijningsvormen van wetmatigheden, door de autonome rationaliteit opgesteld.²

Met deze ontwikkeling dreigt de eigen werkzaamheid van materiaal door de rasters van mathematische formuleringen heen te vallen.³ Technologie gaat betekenen: het beheersen van materiaal conform mathematisch geformuleerde modellen; materie wordt hier willekeurig naar geplooid.

Maar hierbij is wel degelijk de eigen activiteit van materiaal verondersteld. Coolen formuleert deze activiteit als volgt: "In elke vorm van techniek zijn we er niet op uit om slechts zelf iets tot stand te brengen, maar ook om de natuur voor ons te laten werken".⁴ Karskens stelt nadrukkelijk, dat een gegeven fysische 'eenheid' onmogelijk is te beschrijven als puur passief, weerstandsloos moment in het spel van de natuurkrachten.⁵ In het vorige hoofdstuk is deze eigen werkzaamheid vooral verschenen in de vorm van optredende neveneffecten en onbeheersbaarheid. Deze eigenheid of zelfwerkzaamheid is kennelijk niet te identificeren met de formulering ervan in natuurwetmatigheden.

Hoe kan deze eigen werkzaamheid nader worden omschreven en ervaren?

Deze pan kan dit glas doen breken en dit water laat dat stuk ijzer oxideren. Er is hier sprake van 'inwerken' van dingen op elkaar. In dit 'inwerken' is een *wedzijdse activiteit*; er is sprake van een proces in wisselwerking.⁶ Deze werkzaamheid is echter geen doelgerichte werkzaamheid.⁷

Deze werkzaamheid is in hoge mate stabiel. Zij wordt ten eerste bepaald door de aard, structuur of vorm van het materiaal (kleur, hardheid, geleidingseigenschappen). Kenmerkend is de herhaalbaarheidsstructuur: ieder exemplaar van een klasse representeert alle eigenschappen van de hele klasse. Op grond hiervan kan

¹ Deze bewegingen zijn. 1) het beschouwen van de niet-denkende werkelijkheid als materiële werkelijkheid en 2) het beschouwen van een mathematisch geformuleerd model als uiteindelijke aard van deze materiele werkelijkheid

² Paradoxaal geformuleerd zou men kunnen zeggen dat het (wetenschappelijk) objectiveren van de leefwereld tot element van de leefwereld zelf is geworden. De leefwereld drukt in eerste instantie een vanzelfsprekende eenheid uit tussen de mens en een natuurlijke orde. Maar als tot die leefwereld gaat behoren dat gebeurtenissen begrepen worden als verschijningsvormen van abstracte modellen, uitgedrukt in mathematische formules, dan is in de leefwereld deze eenheid doorbroken. In de hedendaagse leefwereld is daarom een objectiverende houding of reflectie tot 'natuurlijk' element geworden. Vgl. Coolen, 1992: 254. In termen van hoofdstuk vier, de autonomiegedachte is element geworden van de natuurlijke leefwereld.

³ Of anders geformuleerd het primaat van de logische orde en de hiern geformuleerde mathematische samenhangen brengen dit denken ertoe materiaal slechts als een correlaat ervan te denken, nl als aan- of afwezigheid van een dergelijke samenhang. Vgl. Karskens, 1991-1: 59, Berger, 1986: 63 e.v.

⁴ Coolen, 1992: 32.

⁵ Karskens, 1991-1: 66, 67.

⁶ Karskens drukt zich als volgt uit: "Veel zogenoemde 'mechanische' natuurprocessen hebben een ... werking [die] eindigt in een eindtoestand, die naast omgevingsfactoren bepaald wordt door de eigen aard van het proces en het gegeven potentiaal van het betrokken materiaal" (o.c., 58, 59). Hij neemt hier de karakterisering "teleomatisch" over van Mayr om de eigen gerichtheid van deze werkzaamheid of processen te benadrukken. Hollak stelt in dit verband, dat deze zelfwerkzaamheid "van nature" plaatsvindt (1963: 115).

⁷ D.w.z. het is niet mogelijk of zinvol aan te geven waartoe de werkzaamheid dient. Uiteraard is er ook geen sprake van, dat het materiaal zijn werkzaamheid bewust kiest. Zie Karskens, o.c., 55 e.v.

naar aanleiding van eigenschappen van een enkel exemplaar toedrachten worden afgeleid van andere exemplaren uit de klasse met betrekking tot het heden (exemplaren die zich elders bevinden), verleden (ontstaan van wereld) en toekomst (voorspellingen). Deze structuur is daarom een vooronderstelling van de natuurwetenschappelijke methode.¹

Ten tweede kent de werkzaamheid *als zodanig* een stabiliteit. Deze wordt in de natuurwetenschap doorgaans uitgedrukt als traagheidswet (alleen door inwerking van buitenaf treedt er een toestandsverandering in van materiaal).

Deze dubbele stabiliteit van de werkzaamheid van het materiaal maakt het geschikt voor natuurwetenschappelijk onderzoek. Via het opstellen van mathematisch geformuleerde modellen en het toetsen ervan via experimenten wordt getracht deze structuur (vertaald in een mathematische samenhang) te achterhalen.² Hierbij is telkens de eigen werkzaamheid van de natuur verondersteld.

Deze aard of structuur valt in hoge mate samen met een specifieke materiële verwerkelijking van de fysische structuur, die ook kenmerkend is voor de begrippelijke structuur van het denken (zie hoofdstuk vier). Zuiver ijzer heeft een eigen plek in het periodieke systeem, waarvan de positie wordt bepaald door die van andere metalen en stoffen. Door te veranderen wordt ijzer anders: zuiver ijzer sluit verroest ijzer uit; door te verroesten wordt het ijzer iets anders. Tenslotte vindt deze verandering van buitenaf plaats: door invloed van water verandert ijzer in ijzeroxide.³

Voor ons is het van belang vast te houden dat materiaal een eigen (of 'zelf-) werkzaamheid heeft. Deze werkzaamheid lijkt in ieder geval te bestaan in:

- het *handhaven* van een structuur of toestand waarin het zich bevindt (traagheid en de te ervaren weerstand bij het pogen een toestand te wijzigen);
- de *eigen wijze* van ageren resp. reageren wanneer van buitenaf wordt ingewerkt op materiaal;⁴ hiertoe behoort het *representeren van alle kenmerken van de klasse* in de werkzaamheid van een exemplaar van deze klasse;

¹ Zie Jeuken, 1979 48, 49, van Melsen, 1966 90 e.v..

² Coolen, o.c. 33

³ Een belangrijk onderscheid tussen het denken en de natuur bestaat vooral in de aard van de werkzaamheid als zodanig. Is in de natuur sprake van traagheid of inertie, ten aanzien van het denken is veeleer sprake van vluchtigheid en vloeibaarheid die tot uitdrukking komt in het gegeven, dat begrippen en redeneringen zonder weerstand kunnen worden omgevormd in andere begrippen. De werkzaamheid van het principe van niet-contradictie en denktradities lijken op afstand wellicht op die van de traagheidswet, maar is van een geheel andere orde, omdat bij de eerste sprake is van samenhang, die in het teken staat van zin en betekenis. Opgemerkt moet verder worden, dat materiaal meer is dan deze structuur resp. een patroon van veranderingen. Het oxideren is een werkzaamheid die het ijzer bij gegeven omstandigheden voltrekt. Dat ijzer altijd oxideert bij deze gegeven omstandigheden is geen reden om te stellen dat niet van een werkzaamheid sprake is. Wel kan deze eigen werkzaamheid vergeten worden, juist omdat zij bij aanwezigheid van ijzer (en water) altijd aanwezig is. M.i. 'vergeet' Jeuken dit ook, wanneer hij in (1979) de zelfwerkzaamheid van materiaal aan de orde stelt. "Materiaal wordt niet alleen van buitenaf bewogen [door een causale oorzaak]" "[De] zelfactiviteit is niet alleen in levende wezens aanwezig, maar ook in de niet levende natuur, bijvoorbeeld in de radioactiviteit en gravitatie" (48) Jeuken verwacht het onderscheid tussen 1) het verschil of er al of niet van een zelfwerkzaamheid sprake is met 2) het onderscheid dat een dergelijke werkzaamheid 'spontaan' altijd en zonder specifieke condities plaats vindt of dat deze (spontane) zelfwerkzaamheid alleen door een oorzaak kan worden opgeroepen. In de onmiddellijke ervaring met de werkelijkheid wordt overigens deze zelfwerkzaamheid overdadig ervaren namelijk in de zgn. weerstandsverschijnselen (druk, ondoordringbaarheid, verplettening, overstrooming van bewoonde gebieden enz. enz.) O.a. de Duitse fenomenoloog M. Scheler heeft hier aandacht voor gevraagd (Zie hiervoor Scheler, 1957 483 e.v.).

⁴ Hiertoe behoort ook de onomkeerbaarheid van processen, die in hedendaagse beschouwingen over de natuur in het kader van de chaostheorie wordt benadrukt. Vgl. Prigogine & Stengers, 1993. Deze

- *spontane* werkzaamheid zoals radioactiviteit (waarin een materieel object vanuit zichzelf tot een zekere ontbinding over gaat), zwaartekracht en zelforganisatie.¹

Deze vormen van eigen werkzaamheid maken technologie en techniek mogelijk.²

Eigen werkzaamheid van het organisme

In de organische sfeer toont zich de eigen werkzaamheid van de natuur scherper aan ons.

Bij een plant is sprake van een 'innerlijk-spontaan' streven. Een plant beweegt zichzelf tot actie en wordt hiertoe niet primair aangezet door 'iets anders'. In deze spontane werkzaamheid reproduceert zij van binnen uit haar eigen vorm (wortel-, tak-, blad-, bloesem- en vruchtstructuur). Hierin vindt geen gewaarwording plaats van eigen groei (ontwikkeling) en van wat het van buitenaf overkomt. Zij gaat geheel op in haar eigen vorming of van binnen uit komende werkzaamheid. In de spontane zelfwerkzaamheid van een plant zijn fysisch-chemische reacties noodzakelijke voorwaarden (dat wil zeggen reacties binnen een plant veroorzaakt door licht, vocht en aarde). In deze reacties sterft de plant ook af: cellen worden hiern vernietigd. De spontaniteit van een plant komt nu tot uitdrukking doordat zij in dit afsterven zichzelf tegelijk als groeiend en ontwikkelend stelt. Zij is, zoals Hollak het formuleert, als een Phoenix die uit zijn eigen as telkens weer herrijst.³

onomkeerbaarheid brengt een karakterstuk van de werkzaamheid van materiaal tot uitdrukking, die niet op gaat in een geheel van mathematische relaties

¹ Traagheid en zwaartekracht duiden op verschillende soorten van werkzaamheid. Traagheid heeft betrekking op de *inerte en stabiliteit van de toestand* van materiaal. Zwaartekracht drukt een *verhouding uit tussen materiaal*. Er kan gesteld worden dat in de moderne filosofie de zelfwerkzaamheid van materiaal begriipt in termen van traagheid (zie Karskens, 1991-1). Maar deze zelfwerkzaamheid van materiaal omvat meer dan wat met het begrip traagheid kan worden begrepen. Zowel de eigen wijze als het 'holografisch' karakter van (2) als de spontane zelfwerkzaamheid van radioactiviteit of de verhoudingsvorm van de zwaartekracht van (3) kunnen hiermee niet adequaat worden begrepen. Wanneer dit juist is, veronderstelt de causaal mechanische verklaringsvorm eveneens reeds een ruimer begrip van zelfwerkzaamheid van materiaal dan alleen de traagheid. Dat in de moderne filosofie dit niet wordt gezien hangt samen met een op voorhand gereduceerd begrip van natuurwetenschap en techniek (vgl. Coolen 1992: 151 e.v., Melsen, 1993: 154). In dit opzicht vormt het recente begrip van 'zelforganisatie' in de systeemtheoretische natuurkunde reeds een doorbraak in dit gereduceerde begrip. Het gaat hier om het vermogen van materiaal een overgang tussen verschillende systeemtoestanden te voltrekken, zonder een determinerende interventie van buitenaf. Vgl. Prigogine & Stengers, 1993: 157 e.v. Dit ruimere begrip van zelfwerkzaamheid is m.i. de achtergrond van de opvatting van Barendse, waarin hij deze zelfwerkzaamheid interpreteert als een soort dynamiek tot meer zelfzijn. Hij ziet de voortdurende zelfverandering van materiaal als een 'mislukte poging [in onze visie 'via' (2) en (3)] tot uitbreiding van het eigen zelf ervan. Zij loopt uit op een "anders zijn" en niet op een "méér-zijn" (Barendse, 1982: 66). De ene bepaling wordt hierbij vervangen door de andere bepaling, waardoor eveneens zelfdestructie (ijzer houdt op ijzer te zijn, wanneer het oxideert, toestand A gaat over in een *andere* toestand B) optreedt. (o.c. 44)

² Vgl. Coolen 1992: 340

³ Het bovenstaande (en onderstaande) vormt een samenvatting van opmerkingen, die Hollak in (1963, p. 118 e.v.) maakt. Verder zij verwezen naar de uitvoerige fenomenologische analyses van Conrad-Martius over het organische leven (o.a.: 1963, 276 e.v.). Ik besef dat deze opmerkingen vreemd over kunnen komen en niet meer lijken te passen in een tijdperk waarin de biologische wetenschap het voor het zeggen heeft inzake het leven. Maar het is hier van belang op te merken,

Bij dieren is er daarentegen sprake van bewustzijn of gewaarwording. Het dier is aan zichzelf tegenwoordig. Deze tegenwoordigheid staat geheel in het teken van zijn lichamelijke spontane zelfontwikkeling en onderhoud: deze worden intentioneel beleefd.¹ Daarom is dit bewustzijn vooral ogenblikkelijk, bepaald door de onmiddellijke behoefte van het dier in relatie tot zijn omgeving (lege maag, onraad, voortplanting, spel).

Deze spontaniteit van de zelfwerkzaamheid wordt bij dieren vooral zichtbaar in hun bewegingen: het dier kan lopen, zwemmen, vliegen.

De dierlijke levensvorm (de kenmerken van de soort) krijgt, in de vorm van omlinjende instincten, een actieve gestalte door de zelfwerkzaamheid van het bewegen. Deze instincten zijn de in de levensvorm van het dier verankerde richtlijnen voor het waarnemen en handelen.²

Deze richtlijnen van het dier zijn aan het dier niet reflexief of expliciet gegeven; het 'leeft' ze. Wel is er sprake van zekere leereffecten. Patronen van succesvolle handelingen, van handelingen die geleid hebben tot de bevrediging van een behoefte kunnen 'opgeslagen' worden in het dierlijk geheugen. Deze patronen kunnen bij het dier vervolgens de vorm aannemen van een instinct. Zij worden dan eveneens tot richtlijnen van waarnemen en handelen.

Via ingrijpen in conditionele fysisch-chemische processen van planten en dieren kan de spontane zelfwerkzaamheid van het organisme worden beïnvloed. De actieve zelfopbouw van planten en het intentionele gedrag van dieren kunnen hierdoor een andere gestalte aannemen. Door manipulatie van genen kan werkstelligd worden, dat de lichamelijke ontwikkeling en/of de driftstructuur verandert. Experimenten op dit vlak hebben dan ook als doel na te gaan op welke wijze de organische natuur *zichzelf* naar een andere (eventueel meer gewenste)

dat (ook) in deze wetenschap een abstractie wordt gemaakt van de werkelijkheid zelf, teneinde een conceptueel kader te scheppen, waarin en waardoor het denken (conform haar eigen criteria) in staat is iets van het levende te begrijpen Dit geldt ook voor het systeemdenken van Bertalanffy. Hij heeft weliswaar kritiek op een eng causaal mechanische denkwijze inzake organische verschijnselen Maar wat hij hiervoor in de plaats stelt, het systeemdenken, maakt deze abstractie niet ongedaan Integendeel, het gaat in zijn systeemtheorie om universele mathematische samenhangen waarmee zowel het fysische als het organische kan worden begrepen, aangevuld met voor dit specifieke gebied geldende samenhangen Er is in het systeemdenken daarom niet zozeer sprake van een mechanisering dan wel van een mathematisering van verschijnselen (zie Bertalanffy, 1968 63) Juist door deze mathematisering kan begrijpelijk gemaakt worden waarom het teleologische moment geen probleem meer oplevert in het systeemdenken Via haar wordt dit moment omgezet in een mathematisch formuleerbaar 'programma' (zelfregulerend systeem resp feedback mechanisme) Metafysisch kan dan gezegd worden dat de systeemtheoretische biologie niet meer een specifieke organische zelfwerkzaamheid veronderstelt, maar die van matene, waarvan de aard of structuur bepaald wordt door een dergelijk programma Zie hiervoor ook Karskens, 1991-1. 58, 68 Een specifieke articulatie (in de vorm van een programma) van de zgn uitwendige fysische structuur van het denken wordt hier geprojecteerd in de biologische werkelijkheid zelf

¹ Deze intentionaliteit moet niet verward worden met (zelf)bewustzijn Het dier ontwerpt niet bewust zijn zelfontwikkeling Er wordt alleen gesteld, dat het dier zijn doelgerichtheid onmiddellijk beleefd, zij het niet doelbewust, d w z het heeft er geen voorstelling van Zie hiervoor o a Soontjens, 1991 26 Terecht merkt Karskens op, dat deze intentionele doelgerichtheid door de (systeemtheoretische) biologie niet hoeft te worden verondersteld, laat staan een doelbewuste doelgerichtheid (o c . 53)

² Deze richtlijnen zijn in de biologische wetenschap (hierin vooral de systeembenadering) aanleiding om van 'programma' te spreken Via een dergelijk programma kan het organisme als regelsysteem worden begrepen, waarbij het gaat om het handhaven van een aantal normwaarden Zie Thijssen, 1991 45 Hier wordt zichtbaar dat de biologische wetenschap een zelfkracht of zelfwerkzaamheid moet veronderstellen teneinde aan dit handhaven van deze normwaarden een zin te kunnen verlenen

vorm ontwikkelt in haar spontane zelfopbouw bij veranderde fysische en chemische processen. Er is hier in beperkte zin sprake van maken of produceren.¹

Bij zowel planten als dieren is met hun eigen activiteit sprake van een *diversiteit en individualiteit*. Deze komt niet alleen tot uitdrukking in de veelheid van soorten, maar wordt ook zichtbaar in:

- de diverse manieren, waarop zij op individuele manier gestalte geven aan hun soortelijke kenmerken;
- de manieren waarop zij reageren, wanneer menselijk handelen ingrijpt in de condities waaronder de zelfwerkzaamheid van het organisme plaatsvindt.

Kritiek en conclusie

De volgende vraag lijkt voor de hand te liggen. Wordt in het bovenstaande niet uitgegaan van een natuurbegrip (als geheel van materiaal en organismen) waarin de natuur als ongerept wordt opgevat? Gaat het dus niet om een natuurbegrip, dat misschien ooit wel zin heeft gehad, maar nu niet meer relevant is?

Ter beantwoording van deze vraag dient een nader onderscheid gemaakt te worden m.b.t. de definitie van het begrip natuur. Natuur kan ten eerste gedefinieerd worden als datgene wat gegeven is, onafhankelijk van het ingrijpen van de mens. Natuur betekent dan de 'wilde' natuur, de natuur zoals zij *uitsluitend* door haar eigen werkzaamheid zich manifesteert. Ten tweede kan de natuur gedefinieerd worden in termen van de eigen werkzaamheid ervan, al of niet in relatie tot menselijk handelen (ingrijpen). Het begrip natuur betekent dan vooral de eigen, zelfstandige kracht of werkzaamheid, waarvan in het bovenstaande een aantal elementen zijn beschreven. Ingrijpen van de mens betekent dan slechts, dat de wijze van werkzaamheid wordt beïnvloed.

Uitgaande van de natuur als onafhankelijk gegeven, als 'wild' kan inderdaad gesteld worden dat deze natuur (vrijwel) niet meer bestaat. Deze opvatting van natuur is onder andere bij Giddens aan te treffen.² Het gehele natuurlijke milieu heeft de invloed ondergaan van menselijk handelen en ingrijpen. Hij trekt hieruit vervolgens de conclusie, dat de natuur niet meer bestaat. Deze conclusie is onjuist. De eigen werkzaamheid van de natuur (de tweede betekenis van het begrip natuur) is allerminst opgeheven, wanneer deze onafhankelijkheid niet meer bestaat.³ Integendeel. Dit klinkt overigens ook overal door in zijn werk. De milieu-problematiek (in zijn terminologie: een "manufactured risk") laat juist deze eigen werkzaamheid zien. Door interventie en eenzijdig massaal menselijk ingrijpen

¹ Met name de soort/individu-verhouding maakt dat deze zelfwerkzaamheid kan worden vergeten. Wanneer in een theorie kenmerken van de zelfwerkzaamheid van de levende natuur zijn geformaliseerd en van toepassing worden verklaard op de hele soort, dan gaat het individu verschijnen als een verwerkelijking van deze geformuleerde kenmerken (structuurdenken). Daar deze *geformaliseerde* kenmerken product zijn van de logische orde kan een beeld ontstaan, waarin deze kenmerken, dus de natuur gezien worden als product van de logische orde dus van het autonome subject

² Giddens, 1994. 206 e.v..

³ Er kan beargumenteerd worden, dat de opvatting van de natuur als onafhankelijkheid van menselijk ingrijpen zijn (of een) oorsprong heeft in de autonomegedachte. Onafhankelijkheid betekent hier vooral geen object van menselijke beheersing. Deze term heeft dan betrekking op de wijze, waarop de natuur zelf 'autonoom' is, d.w.z. geïsoleerd van menselijk ingrijpen zichzelf *produceert* volgens haar eigen orde en wetmatigheden. Een kritiek op de autonomegedachte, waarin de natuur op deze wijze wordt verdedigd lijkt mij daarom halfslachtig.

reageert de natuur op een zodanige wijze, dat de gevolgen ervan schadelijk blijken te (kunnen) zijn voor mensen en de natuur zelf. Voor bepaalde soorten verdwijnt de conditie voor hun werkzaamheid (bestaan). Voor andere soorten impliceert een verandering in hun conditie een versterking voor hun bestaansmogelijkheid (overwoekering algen, insecten bijvoorbeeld). Onverwachte mutaties van soorten blijken op te kunnen treden evenals vormen van immuniteit. Materiele condities kunnen dusdanig van aard veranderen (dun worden van ozonlaag, hogere temperatuur op de aarde), dat de algehele stabiliteit van 'de natuur als geheel' in gevaar lijkt te komen. Natuurlijke processen (!) worden uitgelokt of opgeroepen, waarvan de gevolgen voor het menselijke bestaan niet zijn te overzien (bijvoorbeeld algehele vergiftiging).

Juist deze terugslag van de natuur op de menselijke conditie laat het overweldigend karakter zien waarop de eigen werkzaamheid van de natuur zich kan manifesteren.

Juist deze eigen werkzaamheid van de natuur lijkt reden te zijn voor de onbeheersbaarheid, die door wetenschappelijk/technisch ingrijpen wordt opgeroepen. Zolang de ideologische mening blijft bestaan, dat de aard en werkzaamheid van de natuur geheel in de rasters van wetenschappelijke theorieën en technische ontwerpen kan worden gevat, is door ieder ingrijpen een versterking van onbeheersbaarheid een noodzakelijk gevolg.

De autonomiegedachte impliceert hier een parasitaire verhouding. Enerzijds veronderstelt zij noodzakelijk de eigen werkzaamheid van de natuur, op grond waarvan zij haar macht ten toon kan spreiden. Alleen wanneer de natuur werkzaam is, kan de natuur een door mensen bedacht patroon realiseren (in de vorm van machines of gewenste planten of dieren). Anderzijds negeert de autonomiegedachte deze werkzaamheid: het gaat 'alleen' om datgene wat hierin is ge- of bedacht tot werkelijkheid komt of werkzaam wordt. Deze tegenspraak (zie hoofdstuk vier) slaat om in een eindeloze parasiterende dynamiek, waarin de autonomiegedachte zich realiseert in het streven het ('nog') onbeheerste voortdurend beheersbaar te maken. Maar hierdoor worden noodzakelijk weer nieuwe onbeheersbaarheden opgeroepen en het gevolg is dat de autonomie omslaat in afhankelijkheid van de eigen werkzaamheid van de natuur. Concreet wordt dit zichtbaar in het gegeven dat het in de samenleving niet (alleen) meer gaat om gewenste producten en diensten te leveren of distribueren, maar in het herstel en behoud van het ecosysteem respectievelijk het naakte bestaan (risicosamenleving).¹

Wanneer deze tendens geïnterpreteerd kan worden als dwingende en steeds meer overheersend wordende tendens, dan betekent zij ook een door de natuur afgedwongen weerlegging van de 'mythe', dat mensen autonoom zouden zijn.²

¹ 'Basically, one is no longer concerned with attaining something 'good', but rather with preventing the worst; self-limitation is the goal which emerges. The dream of the class society is that everyone wants and ought to have a *share* of the pie. The utopia of the risk society is that everyone should be *spared* from poisoning' Beck, 1992. 49

² Het werk van Beck en Giddens kan inderdaad geïnterpreteerd worden als weerlegging van de autonomiegedachte. Er bestaat daarom een structuurovereenkomst tussen dit werk en mijn studie. Zoals de zorg van het voortbestaan van de mensheid een andere benadering tot zijn voorwaarden (waartoe o.a. de natuur behoort) vereist, vereist de zorg van voortbestaan van ondernemingen een andere benadering tot zijn voorwaarden (menselijke aangelegenheden als productiefactoren). In beide gevallen staat een kritiek op de autonomiegedachte en haar consequenties centraal.

De natuur blijkt anders te zijn dan ieder mogelijk ontwerp van de autonome rede. De natuur dwingt vervolgens mensen anders te zijn dan hun kennelijk vermeende autonomie.

Hedendaagse organisaties lijken een vergelijkbare dwang uit te oefenen (hoofdstuk drie), die evenwel van een geheel andere aard is.

Het toebrengen van schade aan en vernietiging van de natuur kon/kan lang ongestraft doorgaan. Schade aan en eventuele ondergang van ondernemingen wordt echter veel directer gevoeld. Natuurlijk vooral door werknemers, maar ook door financiële belanghebbers in onze maatschappij: zij voelen dit direct in hun portemonnee.

Er kan worden gesproken over een economisch belang van ondernemingen om de autonomiegedachte te doorbreken. Dit belang doet misschien sterker (in ieder geval op korte termijn) zijn invloed gelden dan dat van de natuur. Het resultaat van hoofdstuk drie geeft aanleiding dit te denken. In de concrete praktijk van ondernemingen wordt intensief geëxperimenteerd met vormen van menselijk handelen, die niet kunnen worden beschreven in termen van de autonomiegedachte maar integendeel deze gedachte praktisch opheffen.¹

In beide gevallen wordt geëist, dat er zinvol kan worden gesproken over menselijke activiteiten, die een zinvol alternatief vormen van de autonomiegedachte. Van de contouren is wellicht hiervan iets gebleken in hoofdstuk drie (zie inleiding). In de volgende paragraaf wordt een theorie beproefd, die elementen bevat voor een dergelijk alternatief.

Elementen van Arendt's theorie van het handelen

In het onderstaande volgt een bespreking van een aantal elementen van de handelingstheorie van Arendt.² Hierbij baseer ik mij in hoofdzaak haar boek: *The Human Condition*, dat in 1958 is verschenen. Dit boek tracht een analyse te geven van de aard van het 'actieve leven' (*vita activa*) van mensen. Vanuit de thematiek van mijn studie is vooral haar analyse van het handelen van belang omdat deze theorie op belangrijke punten aansluit op de kritiek op de autonomiegedachte die ik in het vorige hoofdstuk heb gepresenteerd. Elementen van deze theorie die ik hier naar voren breng beschouw ik als belangrijke ingrediënten voor een alternatief voor de autonomiegedachte en de hiermee samenhangende begrippen. Bovendien blijken deze elementen aan te sluiten op resultaten van mijn analyse van de hedendaagse organisatiekunde (zie hoofdstuk drie). Ik meen daarom dat aspecten van Arendt's denken van belang zijn voor de verdere ont-

¹ In verband hiermee kan wellicht gesteld worden dat de hedendaagse aandacht voor milieuzorg voor een belangrijk deel zich afspeelt 1) in specifiek georganiseerde sociale bewegingen (o.a. Greenpeace), 2) op wetenschappelijk niveau, 3) bij overheid en politiek. Beargumenteerd kan worden, dat een belangrijke, wellicht overheersende economisch maatschappelijke macht van de samenleving bij de 'intermediaire' organisaties ligt, waarvan ondernemingen een belangrijk bestanddeel van uitmaken. In zoverre kan het belang van de experimenten t.a.v. het doorbreken van de autonomiegedachte in deze intermediaire organisaties maatschappelijk wel eens dominant blijken.

² Het gaat hier om de theorie van het handelen, zoals Arendt deze heeft geformuleerd in *The Human Condition* (1958). Voor onderstaande citaten is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de Nederlandse vertaling (1966). Deze vertaling is (ongewijzigd) in 1994 weer op de markt gebracht, helaas met een iets andere paginering. In onderstaande verwijzingen wordt naar de Engelse editie verwezen. Tussen haakjes staan paginanummers van de Nederlandse editie. Omwille van beschikbaarheid is hierbij de editie van 1994 genomen.

wikkeling van het denken over organisaties en ondernemingen. Vandaar dat ik Arendt's handelingstheorie nogal uitvoerig aan de orde stel.

Het gaat in het onderstaande niet om een 'Arendt studie'. Veeleer gaat het om het belichten van een aantal gezichtspunten als alternatief van de autonomiegedachte. Dat ik hiervoor Arendt gebruik, ligt voor de hand omdat zij vanuit de politieke filosofie en de concrete politiek op gelijksoortige problemen is gestoten als deze studie vanuit de organisatietheorie en organisatiekunde.

Als secundaire literatuur is vooral gebruik gemaakt van Prins (1990), Denayer (1992) en de bundel over Arendt onder redactie van De Visscher, Van den Bosche en Weyembergh (1992). Voor zover ik heb kunnen nagaan is in de secundaire literatuur de polemische kracht van Arendts theorie van het handelen tegen de in hoofdstuk vier gepresenteerde autonomiegedachte nauwelijks of in ieder geval onvoldoende belicht, althans in de nederlandstalige studies. Inderdaad kan haar theorie van het handelen gezien worden als een vorm van 'post modern' of 'post-metafysch' denken, zoals de boven genoemde auteurs benadrukken. Maar ik meen te kunnen stellen dat een daadwerkelijk 'post modern' denken alleen een kans van slagen heeft wanneer afgerekend wordt met de autonomiegedachte, haar vooronderstellingen en haar tegenspraken. In deze zin kan mijn behandeling van Arendt's theorie van het handelen ook gezien worden als een bijdrage tot de Arendt studie. Ik tracht onder meer zichtbaar te maken dat zij, ondanks haar verzet tegen de 'metafysica' en hiermee tegen de autonomiegedachte en ondanks haar aanzet tot een alternatief hiervoor, een belangrijk 'metafysisch' ingrediënt van de autonomiegedachte uiteindelijk niet achter zich heeft kunnen laten. Op beslissende momenten blijkt haar denken een vorm van klassiek structuurdenken (zie hoofdstuk vier) te zijn, zoals in het onderstaande nog zal blijken. Hierdoor is zij wellicht niet in staat geweest de intersubjectieve sfeer adequaat te analyseren.

De autonomiegedachte staat op gespannen voet met de gedachte dat er oorspronkelijk sprake is van pluraliteit, van een veelheid van individuen. Het autonome subject wordt 'mono-logisch' gedacht. De ander verschijnt hier op twee manieren. Hij is ofwel een element in mijn logische orde. De ander is dan geheel onzelfstandig en ontleent zijn waarde geheel en uitsluitend aan de plaats die hij/zij inneemt in deze orde.¹ De ander lost hiermee op in een functioneel element in mijn autonoom geproduceerde wereld. Ofwel de ander verschijnt als in strijd met mijn autonomie. Letterlijk komt hier dan strijd uit voort: om mijn autonomie te bevestigen dient de ander onderworpen te worden. De autonomiegedachte leidt hiermee tot de opheffing van de pluraliteit.

Arendt plaatst mensen vanaf het begin onder de conditie van de pluraliteit.² Het is een oorspronkelijk feit samen met anderen te zijn. Deze pluraliteit houdt geen volstreekte gelijkheid of ongelijkheid in;³ ook houdt zij niet een louter 'anders zijn' in, dat bijvoorbeeld kenmerkend is van twee verschillende dingen of dieren (de zgn. juxtapositie of individuele variaties van exemplaren van een soort of

¹ Zoals bekend heeft Levinas dit punt centraal gesteld in zijn filosofie. Zie o.a. (1968).

² Arendt, 1958: 175 e.v. (173 e.v.).

³ 'Indien mensen niet gelijk waren, zouden zij elkaar en hen die voor hen kwamen niet kunnen verstaan, noch in staat zijn plannen te maken voor de toekomst en de behoeften te anticiperen van hen die na hen komen. Indien mensen niet verschillend [distinct] waren, ieder menselijk wezen niet verschilde van ieder ander dat is, was, of ooit zal zijn zouden zij noch de spraak noch het handelen nodig hebben om zich verstaanbaar te maken.' O.c. 175, 176 (173, 174).

genus). Het anders zijn of verschillend zijn wordt hier tot *uniek* zijn. Het algemene kenmerk van menselijke pluraliteit is dat *ieder mens voor zich uniek* is.

Arendt maakt deze uniciteit duidelijk via het begrip (levens)*verhaal*. Dit bestaat niet als een product van een auteur. Het gaat haar om de wijze waarop de hoofdpersoon of 'held' zich in het verhaal articuleert. Hij of zij handelt op enig moment, waarmee het verhaal begint. Uit dit begin vloeien handelingen, tegenslagen en onverwachte gebeurtenissen voort. Consequenties van een handeling zijn niet te overzien; iedere handeling roept reacties op, die weer nieuwe handelingen oproepen. Het verhaal is een resultaat, waarvan de hoofdpersoon zelf niet de maker of auteur is. Veeleer initieert, ondergaat en onthult de hoofdpersoon in samenzijn met anderen processen en zin. Deze gebeurtenissen zijn eenmalig, onomkeerbaar en onvoorspelbaar.¹ Ze zijn: geschiedenis.

Handelen en spreken houden in:

- het openbaren of articuleren 'wie' men is, en
- nieuwe processen op gang brengen.

onthulling van 'wie' men is²

In handelen en spreken maakt iemand kenbaar 'wie' hij is. Dit 'wie' is het persoonlijke zijn. Hierin wordt altijd impliciet en onwillekeurig antwoord gegeven op de vraag: 'wie zijt gij'. Hoezeer met traint op hoe men wil 'overkomen', er is hier altijd een moment van onbeheersbaarheid, omdat men zich nooit bewust of gepland kan articuleren. Grond van deze onmogelijkheid is gelegen in het feit, dat dit verschijnen of articuleren geen vorm van produceren is. Men zou kunnen zeggen, dat op het moment waarop deze zelfonthulling gepland wordt en kunstmatig wordt geënceneerd, de identiteit van de persoon terugwijkt en verborgen of impliciet zich manifesteert in deze kunstmatige zelfpresentatie.³

Om hier duidelijker voor ogen te krijgen wat hier speelt is het onderscheid tussen 'wie' en 'wat' iemand is van belang. 'Wat' iemand is houdt verband met vermogens, vaardigheden, karakter en eigenschappen.

*"De zelfonthulling van de spreker en handelende, de manifestatie van wie hij onverwiskelbaar is, blijft, ofschoon duidelijk zichtbaar iets merkwaardig ongrijpbaars behouden, dat alle pogingen vrijdelt er ondubbelzinnig uitdrukking aan te geven in woorden. Zodra wij willen zeggen wie iemand is, laten de woorden die wij moeten gebruiken ons zeggen wat hij is; we raken de draad kwijt en geven een opsomming van eigenschappen, die hij uiteraard gemeen heeft met anderen zoals hij; we gaan een type beschrijven, een 'karakter'....met het gevolg, dat juist zijn specifieke uniek zijn ontsnapt"*⁴

¹ Zie: o.c.: 184 e.v. (182 e.v.).

² Zie: o.c.: 178 e.v.; (176 e.v.), 191 e.v. (190 e.v.). Arendt gebruikt hier de term 'disclosure'. Daar de Nederlandse term 'onthulling' (of 'ontsluiting') m.i. te veel suggereert dat datgene wat onthuld of ontsloten wordt reeds op voorhand is bepaald gebruik ik (ook) de termen 'articulatie' of articuleren om aan te geven, dat datgene wat in de onthulling verschijnt hierin ook wordt 'bepaald' resp. 'gearticuleerd'. Zie het onderstaande.

³ Ik leg hier nadruk op, omdat in de context van ondernemingen het belang van hoe men als persoon bijvoorbeeld overkomt op een klant van groot belang wordt geacht. Vele trainingen bestaan er om te sleutelen aan het imago of beeld van verkopers en management, teneinde economisch meer succesvol te zijn. Maar veelal leeft hierbij wel het besef, dat er alleen een kans van slagen is, wanneer men hierin 'zichzelf' is.

⁴ O.c.: 181 (179, 180). Deze eigenschappen kunnen -door denkend in de lijn van Arendt- door opleiding en training min of meer worden gevormd (of misvormd). Hiervan kan in meer of mindere

Als reden voor deze omstandigheid verwijst Arendt naar de aard en beperktheid van ons denkvermogen resp. definitievermogen. Dit vermogen is vooral een abstractievermogen, hierin gaat het per definitie om datgene, wat mensen gemeen kunnen hebben met andere mensen,

"terwijl het specifieke uniek zijn, waardoor hij [een mens] zich juist daarvan onderscheidt, slechts terug te vinden zou zijn in een vaststellen van welke soort 'wie' hij is".¹

Maar (zo kan toegevoegd worden) hiermee raakt het denken in een tegenspraak: het denken tracht het unieke, individuele te denken, maar komt noodzakelijk uit op iets dat algemeen is. Dit kan per definitie niet dit unieke zijn. Vandaar de bovengenoemde verwarring. Het ongrijpbare komt voort uit de onmogelijkheid het unieke in de algemene begrippen van het denken te grijpen.

Van belang is te constateren, dat deze zelfonthulling *altijd* plaats vindt daar waar mensen actief zijn, bijvoorbeeld in het kader van hun werk.²

Voor het thema van deze studie is de consequentie van deze gedachte vast te houden. Het 'wie' van de persoon speelt altijd mee in de aard en het verloop van contacten tussen mensen, ook al gaat het om zaken als productie en verkoop van goederen of diensten.

Gevolg van deze omstandigheid is een *principiële onbeheerstheid*. Deze ligt aan twee kanten. Enerzijds geldt dit voor de persoon die onthult: hij weet maar zeer beperkt wie hij als zichzelf kenbaar maakt aan de ander (en zichzelf). Correlatief hieraan blijft bij degene aan wie hij zichzelf onthult onzekerheid bestaan over het verschijnende 'wie': het verschijnt, wordt zichtbaar maar blijft tegelijk ongrijpbaar, onzichtbaar.³ Deze stand van zaken kan tot verlegenheid leiden, waar mensen 'van af' zouden willen (hier kom ik nog op terug), wat evenwel (bijna) onmogelijk is zolang mensen leven.⁴

mate een gewenst beeld worden gevormd om vervolgens naar 'instrumenten' te zoeken om dit beeld te verwirkelijken men wordt een 'goed' onderhandelaar, computerprogrammeur of inbreker

¹ O c 181 (180)

² '[D]eze zelfonthulling van het subject [maakt] een integrerend deel uit van alle, zelfs het meest 'objectieve' verkeer [d w z in zijn relatie tot de wereld en alle hieruit ontspringende interessen] onder mensen', 'mensen [articuleren] onvermijdelijk zichzelf als subjecten, als duidelijk van anderen onderscheiden unieke persoonlijkheden, zelfs al concentreert hun aandacht zich geheel op het bereiken van een zuiver werelds, mateneel doel' O c 182 (181) M1 komt Arendt met deze opvatting op gespannen voet te staan met haar begrip van arbeid, omdat zij arbeid (en het begrip werk) in haar analyse ideaaltypisch los koppelt van het handelen. Gevolg is, dat in haar analyse de arbeid (en het werk) per definitie geen handelen dus geen zelfonthulling kan zijn. In het onderstaande kom ik hier op terug. Er is hier overigens een hoge mate van overeenstemming tussen de opvatting tussen die van Arendt en van Veldhoven (1988). Ook bij hem staat het 'wie' van de zelfopenbaring centraal. Belangrijk element dat hij toevoegt, is dat het in de intersubjectieve relatie gaat om het wederzijds beogen van elkaars vrijheid tot zelfopenbaring. Benadrukt Arendt vooral het ongrijpbare 'wie' van de ander, van Veldhoven gaat het vooral om de vrije toewending naar elkaars persoon in de intersubjectieve relatie. Zie 1988 65 e v. In het onderstaande ga ik hier nader op in.

³ Deze onbeheersbaarheid reikt nog verder, omdat de aard van verschijnen van 'wie men is' mede afhankelijk is van de wijze en receptie van het verschijnen van het 'wie' van de ander.

⁴ "Uitschakeling van deze zelfonthulling, gesteld als dit al mogelijk was, zou betekenen mensen te willen veranderen in iets, dat zij niet zijn, aan de andere kant is de ontkenning dat deze zelfonthulling een realiteit is en haar eigen consequenties meebrengt, kortweg onrealistisch" O c 183, 184 (181, 182)

Handelen betekent naast zelfonthulling ook het beginnen van iets nieuws: het zetten van een eerste stap. Arendt schrijft in dit verband over de conditie van 'nataliteit': als consequentie van het feit van mijn geboorte ('eerste begin') betekent mijn handelen een 'tweede' begin: het vermogen nieuwe processen te starten t.a.v. natuur en in onderlinge betrekkingen tussen mensen. Op twee manieren blijken hier aspecten van onvoorspelbaarheid en onbeheersbaarheid te spelen.

Ten eerste bestaat er in dit begin een oorspronkelijke onbepaaldheid. Men kan dit het vermogen tot willekeur, vrijheid of creativiteit noemen. Dit begin:

"wordt ons niet opgedrongen door de noodzaak,.... en ...wordt niet ingegeven door praktisch nut..... [Ze] kan misschien worden gestimuleerd door de aanwezigheid van anderen bij wie wij ons wensen aan te sluiten, maar wordt daardoor nooit geconditioneerd; de impuls ertoe ontspringt aan het nieuwe begin dat in de wereld kwam toen wij werden geboren en wij geven aan deze impuls gehoor door eigener beweging iets nieuws te beginnen".²

Dit nieuwe kan daarom niet (logisch of functioneel) worden afgeleid uit het voorafgaande. Wat hier verwacht kan worden is het onverwachte, onvoorspelbare.

Ten tweede is de uitkomst van zo'n initiatief onzeker en onbeslist. Daar een initiatief, gegeven de conditie van pluraliteit in een netwerk met anderen plaatsvindt zullen anderen uit eigen beweging op dit initiatief reageren. Maar deze reactie is eveneens een begin: ook zij kan niet logisch worden afgeleid uit het initiatief of overige omstandigheden. Gevolg is dat met een initiatief een proces wordt ontketend waarvan het resultaat onbekend is.

Handelen als overstijgen van het maken, de doel/middel categorie

Arendt benadrukt sterk, dat het handelen niet geïdentificeerd kan worden met het maken of produceren. Deze identificatie betekent voor haar een reductie: zowel het 'wie' van de onthulling als het nieuwe karakter van het initiatief wordt hiermee genegeerd. Ofschoon deze reductie in hoge mate tot werkelijkheid kan worden, mislukt zij uiteindelijk altijd, omdat het onverwachte altijd weer zal optreden.³

Arendt trekt hieruit de conclusie, dat er in de sfeer van menselijk handelen (menselijke aangelegenheden) niets te produceren valt.⁴ Zij spreekt in dit verband over 'bijgeloof'. De sfeer van het maken en produceren komt hiermee geheel buiten de sfeer van het handelen te staan.

Voor het maken of produceren is de categorie van doel/middel de hoogste categorie. De productie krijgt pas zin vanuit het doel van de productie. Wanneer nu

¹ O.c.: 177 e.v. (175 e.v.).

² O.c.: 177 (175).

³ "De opvatting, dat slechts wat ik ga maken werkelijkheid voor mij zal zijnwordt altijd weer ontzenuwd door de werkelijke gang der gebeurtenissen, waarin niets zo vaak gebeurt als het totaal onverwachte. Handelen in de vorm van maken, betekent het buiten beschouwing laten van het onverwachte, van de gebeurtenis zelf". O.c.: (300) 300.

⁴ "De kracht, die de enkeling voor elk productieproces nodig heeft ... verliest elke waarde waar het aankomt op handelen". O.c.: 188 (187).

het handelen niet kan worden begrepen als een vorm van produceren heeft dit noodzakelijk consequenties voor de betekenis van de categorie doel/middel. Om deze consequenties zichtbaar te maken onderscheidt zij tussen de begrippen *zin* ('meaning') en *doel*. Kenmerk van een doel is, dat het altijd weer een middel wordt of kan worden. Een geproduceerde stoel als doel wordt middel om te zitten; zij is hiervoor nuttig. Een succesvol opgerichte organisatie als doel slaat tegelijk om als succesvol middel om gewenste producten en diensten op de markt te brengen. De betekenis die Arendt hecht aan het begrip 'zin' houdt in, dat van deze omkering geen sprake is. Zin betekent voor haar daarom het zelfde als *intrinsiek waardevol*.¹

De betekenis van dit onderscheid maakt zij duidelijk door te wijzen op de beperktheid van het begrip 'nut'. Het utilitarisme toont zijn begrenzing in de vraag naar het 'nut' van nut: deze vraag kan niet meer beantwoord worden, terwijl alles toch zijn nut moet hebben. Het nuttigheidsideaal zelf kan niet meer begrepen worden als iets dat nuttig is voor iets anders: het is tot zin, iets intrinsiek waardevols geworden. Maar nu doet zich een tegenspraak voor tussen vorm ('zin' van het nuttigheidsideaal) en inhoud (van het nuttigheidsideaal). In dit ideaal wordt tegelijk uitgedrukt, dat *alles* een nut voor iets anders moet hebben maar tegelijk dat er iets is waarvoor dit *niet* kan gelden: het nuttigheidsideaal zelf. Dit ideaal wordt omwille van zich zelf geaccepteerd en niet ten behoeve van iets anders. Het utilitarisme is, in Arendt termen, daarom zinloos: "nut, tot zin verheven, mondt uit in zinloosheid".²

Een van haar hoofdtheses in haar werk is, dat dit onmogelijke ideaal oorzaak is van een vernietigende werking op wat zij de wereld noemt.³ Deze wereld wordt hierin 'waardeloos', omdat de betekenis van ieder doel uiteindelijk is, dat het weer middel wordt voor verdere doeleinden. In hoofdstuk vier heb ik in het kader van de autonomiegedachte gewezen op deze consequentie.⁴ Er wordt dan gekozen voor de waarde van productieprocessen als intrinsieke en hoogste waarde, en hiermee voor de autonomiegedachte. De autonomiegedachte is dan tot drijfveer van een alles omvattend productieproces.

Welke alternatieven zijn er? Arendt geeft er twee. Het eerste is te vinden vanuit haar opvatting van *arbeid*. Nut en productie is hierin niet de hoogste waarde, maar de cyclus van het voortbrengen en consumeren van consumptiegoederen. De consequenties hiervan zijn in haar ogen (en in die van Achterhuis, die sterk

¹ Zie voor het begrip intrinsiek waardevol o.a.: Hollak, 1976/77-1, 160 e.v. Doel kan dan alleen betrekking hebben op wat Hollak het 'objectief goed voor mij' (of iemand) of het subjectief bevredigende noemt. Ofwel een doel heeft altijd een hoger liggend doel, ten opzichte waarvan het middel is, of houdt direct verband met het in zich waardevolle, waardoor de keten van doel en middel wordt afgesloten. Het doel kan dan niet meer als middel worden begrepen, omdat de realisering van dit doel de bevordering van iets in zichzelf waardevols impliceert of inhoudt. Dit sluit overigens niet uit dat iets dat intrinsiek waardevol is in ander verband ook als middel kan optreden. Dit is m.i. de situatie in o.a. de hedendaagse organisatiekunde (zie hoofdstuk drie). Een conflict ontstaat dan, wanneer het intrinsiek waardevolle als uitsluitend middel (dus doel) wordt gewaardeerd. Dan wordt het karakter van het intrinsiek waardevolle genegeerd.

² Arendt, 1958 154 (152). De reden, dat het utilitarisme hiermee niet 'instort' kan verklaard worden vanuit de achterliggende hoogste waarden van het autonome subject enerzijds en dat van het individuele leven anderzijds. Zie hiervoor hoofdstuk vier. Vgl. ook o.c. 157 (155).

³ 'De wereld en de dingen van de wereld [vormen] de voorwaarden waaronder de mens deze aarde voor dit specifieke menselijke leven bewoonbaar kan maken.' O.c. 134 (133).

⁴ Arendt komt op een andere wijze tot dezelfde consequentie wanneer zij stelt, dat "deze wereld even waardeloos wordt als het gebruikte materiaal, louter een middel voor verdere doeleinden, indien men toestaat, dat de maatstaven die voor haar tot stand komen golden, ook worden aangelegd nadat zij eenmaal is gevestigd". O.c. 156 (154).

leunt op de arbeidsanalyse van Arendt) waar mogelijk noch dramatischer. De waarde van de trotse 'maker' of 'producent' wordt vernietigd in de eeuwigdurende cyclus van het produceren en consumeren waarin en waardoor het menselijke leven zichzelf handhaaft.¹

Het alternatief, waarin Arendt een oplossing zoekt is het handelen. Dit handelen is niet hetzelfde als maken. Integendeel, de bovenstaande kenmerken van het handelen (de onthulling van het 'wie', de identiteit van de persoon en het onverwachte en onvoorspelbare van de vrijheid) sluiten een interpretatie van het handelen als maken uit.² Onmiddellijk gevolg hiervan is, dat het handelen niet in de categorie doel/middel kan worden begrepen, omdat ieder doel weer middel wordt. De onthulling van het 'wie' verzet zich tegen zo'n opvatting, omdat hier sprake is van een waarde in zichzelf.³ Het vermogen voortdurend iets nieuws te beginnen dat 'onverwacht' is, is in strijd met het kenmerk van het produceren of maken, dat geheel bepaald wordt door de aard van het doel dat in dit produceren wordt gerealiseerd. Het handelen negeert concreet en permanent de gedachte dat het begrepen kan worden als een vorm van maken of produceren. *Handelen is de praktische negatie van de autonomiegedachte.*⁴

Consequentie is dat over het handelen gesproken moet worden in termen van zin. In het handelen gaat het niet uitsluitend om een na te streven doel: de zin of betekenis [meaning] van de handeling ligt in eerste instantie in de handeling zelf.⁵ Het handelen, de "levende daad en het gesproken woord" zijn de "hoogste prestaties waartoe menselijke wezens in staat zijn....".⁶ De handeling zelf is het 'werk', en niet uitsluitend een middel tot een werk of de productie van iets. De voltrokken handeling is geen geproduceerd resultaat; zij ligt buiten de categorie van doel/middel.

¹ O.c. 45 e.v.; (54) Achterhuis, 1984: 231 e.v..

² Ofschoon in de traditie van de filosofie een neiging valt te constateren het handelen telkens als een vorm van maken of produceren op te vatten. In het onderstaande kom ik hier nog op terug. In dit verband moet overigens scherp onderscheiden worden tussen de beslissing iets te produceren en het produceren zelf. Het beslissen zelf is een vorm van handelen.

³ Hierbij dient overigens het onderscheid gemaakt te worden tussen het opofferen van een intrinsieke waarde voor iets anders (bijvoorbeeld een 'hogere' waarde) en het gebruiken van iets als uitsluitend middel. In het laatste geval wordt aan het middel een intrinsieke waarde ontkend: het is slechts van belang voorzover het vanuit een doel als middel verschijnt. Vgl. de analyse van Arendt op dit punt: p. 156 (154) e.v..

⁴ "Handelen in de vorm van maken betekent het buiten beschouwing laten van het onverwachte, van de gebeurtenis zelf....". "...op het menselijke domein van de menselijke aangelegenheden, waar het gebeuren het wezen van de werkelijkheid uitmaakt, is het hoogst onrealistisch daarmee geen rekening te houden, dat wil zeggen: geen rekening te houden met iets, waarmee niemand met enige mogelijkheid rekening kan houden." "...het 'moderne rationalisme', waarin het handelen begrepen wordt als maken, is daarom 'irreëel' en het moderne realisme [d.w.z. wat er 'werkelijk gebeurt'] is 'irrationeel'". O.c.: 300 (300)

⁵ O.c.: 206 (205). Het onderscheid dat Arendt hier maakt is analoog aan dat van van Velthoven, wanneer hij schrijft over "poiësis" en "praxis" (1988: 218) en aan dat van Coolen, wanneer hij schrijft over "transeunte" en "immanente" activiteiten (1992: 147 e.v.). Door Aristoteles is dit onderscheid reeds helder geformuleerd. Vgl. Van Velthoven, 1988: 216. Aristoteles schrijft: "Elke vaardigheid en elk onderzoek en eveneens elke handeling en elke keuze streven, zo schijnt het, een of ander goed na. Daarom heeft men terecht verklaard, dat het goede datgene is, waarnaar alles streeft. Er blijkt echter een onderscheid te bestaan tussen de doeleinden; sommige zijn geheel gelegen in de werkzaamheden [praxis], andere zijn daarnaast gelegen in bepaalde werken [maken, poiësis]". Aristoteles, *Ethica Nicomachea* I, 1094 a 1-7

⁶ O.c.: 206 (205).

De zin of betekenis van het handelen staat bij Arendt niet van tevoren vast, maar ontstaat in het handelen zelf.¹ Er is daarom sprake van een wordende zin, die in het handelen tegelijk wordt gearticuleerd en gedefinieerd, maar die tevens door openheid wordt gekenmerkt.²

Broosheid van het handelen³

Arendt benadrukt sterk de broosheid die aan het handelen kleeft. Deze kwetsbaarheid kent bij haar twee aspecten: de onomkeerbaarheid en de onbeheersbaarheid resp. onvoorspelbaarheid van het handelen.

De onomkeerbaarheid heeft haar grond in het feit, dat het handelen geen maken of produceren is. Maken of produceren is omkeerbaar: het product kan vernietigd worden. Hiermee wordt ongedaan gemaakt, wat eenmaal is gemaakt. Voor handelen kan dit volgens Arendt niet gezegd worden.⁴

De kracht van een handelingsproces put zich nooit uit in een enkele daad. Zij kan toenemen, naarmate de consequenties ervan talrijker worden.⁵

Zolang er mensen zijn komt er aan het handelen nooit een einde, zullen onomkeerbare processen in gang worden gezet.

¹ "In tegenstelling tot vervaardiging, waarbij de maatstaf van waaruit het voltooide product wordt beoordeeld het voorbeeld of model is dat de vakman op voorhand voor ogen stond, doen de processen van het handelen - en dus alle historische processen - ons het licht van waaruit zij moeten worden beschouwd eerst aan de hand, wanneer zij zijn afgelopen." O c 192 (190) Arendt voegt hieraan toe: "dikwijls nadat alle betrokken personen zijn overleden. De zin van het handelen openbaart zich eerst ten volle aan de man, die het verhaal te boek stelt." Ik denk dat Arendt hier de analogie met een geschreven of mondeling verhaal te ver doortrekt. Waarom zou de zin of betekenis van mijn handelen afgerond zijn, wanneer de direct betrokkenen zijn overleden? Werkt mijn handelen niet door in mijn kinderen. Is de zin van het schrijven van een tekst beperkt tot reacties en verwerking ervan bij diegene, die levend zijn bij het verschijnen van de tekst? Bestaat er niet zoiets als een hermeneutische traditie?

² Tegenover deze opvatting van 'wordende zin' is bij Arendt een hiermee conflicterende opvatting aan te treffen. Ik kom hier nog op terug. Deze wordende zin heeft Ch. Taylor aan de orde gesteld in termen van 'epiphany'. Dit begrip brengt hij vooral in verband met de kunst: "What I want to capture with this term is just [the] notion of a work of art as the locus of a manifestation which brings us into the presence of something which is otherwise inaccessible, and which is of the highest moral and spiritual significance, a manifestation, moreover, which also defines or completes something, even as it reveals" (Taylor, 1992: 419). Maar ook bij hem is epiphany resp. wordende zin een algemene antropologische categorie: "The epiphanic possibly contains the key - or a key - to what it is to be human" (o c 481). Bij Taylor wordt deze wordende zin niet expliciet betrokken op het begrip van handelen, zoals dit bij Arendt het geval is.

³ O c 188 e v (186 e v), 230 e v (228) e v. Arendt gebruikt hier de term 'frailty'. De betekenis van dit begrip ligt ergens tussen de begrippen 'zwakheid' en 'kwetsbaarheid' in, en kan wellicht het best vertaald worden door 'broosheid' (vgl. Weyenberg, 1992: 34). Het gaat Arendt in hoofdlijnen erom met het begrip 'frailty' vijf zaken aan te geven: 1) t o v het ideaal van beheersing is het handelen onbetrouwbaar; 2) het handelen is kwetsbaar in de zin van manipuleerbaar en lijkt te kunnen worden vervangen door maken en produceren; 3) deze negatie is evenwel onmogelijk, zolang er mensen bestaan; 4) het handelen heeft een eigen kracht die tot machtsvorming kan leiden; 5) maar hiernu vertoont het een zwakte.

⁴ Mensen zijn "nooit bij machte geweest en zullen nooit bij machte zijn ook maar een van de processen die zij door het handelen in leven roepen, ongedaan te maken of zelfs in de hand te houden. Zelfs het vergeten en door elkaar halen van allerlei zaken, die de oorsprong van en de verantwoordelijkheid voor elke afzonderlijke daad geheel aan het oog kunnen onttrekken, vermogen niet een daad ongedaan te maken of zijn gevolgen te voorkomen." O c 232, 233 (231).

⁵ "wat duurzaamheid verkrijgt op het domein van menselijke aangelegenheden zijn deze processen, hun duurzaamheid is even onbegrensd, is even onafhankelijk van de vergankelijkheid van materiaal en de sterfelijkheid van mensen als de duurzaamheid van de mensheid zelf." O c 233 (231). De vertaling is hier wel erg vrij.

Hiermee hangt een andere broosheid van het handelen samen: de *onbeheersbaarheid en onvoorspelbaarheid*. Hieraan zijn twee aspecten verbonden. Ten eerste zijn mensen fundamenteel *onberekenbaar*. Zij kunnen vandaag niet garanderen wat zij morgen doen en wie zij zullen zijn.¹ Menselijke willekeur, vrijheid, creativiteit maken mensen onberekenbaar en onbetrouwbaar. Ten tweede kunnen mensen *consequenties van het handelen niet voorzien*.²

Berekeningen, beheersing, controle maakbaarheid blijken in de sfeer van het handelen machteloos te zijn, mits er gehandeld kan worden.

Arendt wijst erop, dat er vanaf Plato pogingen zijn ondernomen aan deze broosheid te ontkomen.³ Zij schrijft in dit verband over een minachting ("contempt") bij Plato voor het domein van menselijke aangelegenheden.⁴ Resultaten van dit handelen dienen niet 'serieus' genomen te worden, juist omdat er sprake is van onvoorspelbaarheid, anonimiteit en onomkeerbaarheid.⁵

Voor deze ergernis wordt volgens Arendt in de geschiedenis telkens dezelfde soort oplossing aan de hand gedaan. Deze oplossing houdt in dat de regeling van de menselijke aangelegenheden wordt toegekend aan de activiteit van 'één man', die heer en meester blijft over zijn doen en laten. Hij zou dan niet onderworpen zijn aan de kwetsbaarheid van het handelen. Handelen wordt hiermee vervangen door maken, en gaat in tegen de menselijke conditie van de pluraliteit.⁶

Deze 'algemene' oplossing impliceert een ontkenning van de eigenheid van handelen, die evenwel altijd tot mislukking is gedoemd, althans zolang er mensen bestaan en in ontmoeting met elkaar handelen.

*Overgeleverd aan onze eigen broosheid?*⁷

In de opvatting van Arendt kan arbeid worden 'verlost' door inzet van werktuigen, die door de 'homo faber' wordt vervaardigd. 'Homo faber' kan worden verlost door zijn producten te vernietigen, wanneer dit zinvol blijkt. Maar het handelen kan niet worden 'verlost' vanuit een invalshoek, die buiten het handelen zelf staat: het handelen is op zichzelf aangewezen.⁸

Dus doet zich de vraag voor of er vormen van handelen zijn die een antwoord kunnen vormen op deze broosheid.

¹ "Het onvermogen van de mens zich op zichzelf te verlaten of volledig vertrouwen in zichzelf te hebben (wat op hetzelfde neerkomt), is de prijs die menselijke wezens moeten betalen voor vrijheid." O c 244 (242)

² " . de onmogelijkheid de soevereine meester te blijven over wat [mensen] doen, de consequenties daarvan te kennen en op de toekomst te vertrouwen, is de prijs die zij betalen voor de pluraliteit en de werkelijkheid, voor het voorrecht samen met anderen een wereld te bewonen " O c 244 (242, 243)

³ Er is tussen deze analyse van Arendt en de introductie van het klassieke structuurdnken door Plato, zoals aan de orde geweest in hoofdstuk vier een hoge mate van overeenstemming.

⁴ O c 185 (183) Zie ook Taylor, 1992 212

⁵ O c 220, 221 (218) Deze minachting of ergernis heeft zijn grond in het feit, dat " wij met iedere reeks gebeurtenissen, die tezamen een verhaal met een unieke betekenis uitmaken, op zijn hoogst kunnen zeggen wie tot het gehele proces de stoot heeft gegeven, en al blijft deze handelende persoon veelal het subject, de 'held' van het verhaal, wij kunnen hem nooit aanwijzen als onbetwistbaar de auteur, die de afloop ervan bepaalt " O c. 185 (183)

⁶ "Deze poging, maken in de plaats te stellen van handelen, ligt ten grondslag aan alle tegen de 'democratie' aangevoerde argumenten " O c 220 (218).

⁷ O c 236 e v (234 e v), 243 e v (242 e v)

⁸ O c 236, 237 (234, 235)

Arendt wijst op twee vormen van dergelijk handelen, die correleren met de twee vormen van kwetsbaarheid: vergeving en belofte.

Tegenover de onomkeerbaarheid stelt Arendt de mogelijkheid van *vergeving*. Hierin kunnen mensen elkaar vrijspreken van daden en hun gevolgen. Deze daden worden hiermee in zekere zin ongedaan gemaakt.¹

Deze vergeving staat tegenover wraak als natuurlijke of automatische reactie op een begane 'zonde'. Gevolgen van de eerste daad worden bij wraak niet ongedaan gemaakt of stopgezet; integendeel: de onomkeerbare kettingreactie van handelen wordt hierdoor in haar onomkeerbaarheid verstevigd of bevestigd. Vergeving daarentegen houdt, ofschoon zij een reactie is, iets van de oorspronkelijkheid van de handeling; zij is zelf een nieuwe, onverwachte daad.

*"Slechts wanneer zij [mensen] elkaar voortdurend vrijspreken van wat zij hebben gedaan, kunnen mensen vrij blijven in hun handelen, slechts wanneer zij voortdurend bereid zijn van gedachten te veranderen en opnieuw te beginnen, kan hun de zo grote macht om iets nieuws te beginnen worden toevertrouwd".*²

Tegenover de onvoorspelbaarheid en onbeheersbaarheid stelt Arendt de mogelijkheid of het vermogen tot *belofte of commitment*.³ Op de plaats van de beheersing en controle van de autonome soevereiniteit, die zijn handelen als maken en produceren begrijpt, komen 'eilanden van betrouwbaarheid' in een oceaan van onzekerheid. Niemand is hiervan de maker of auteur; zij zijn het resultaat van de wil van mensen met elkaar om te gaan en zichzelf wederkerig te binden door beloften.⁴

*Macht en handelen*⁵

Menselijke aangelegenheden, dus handelingen, staan bij Arendt onder de conditie van pluraliteit; zij zijn daarom altijd interactief. Of anders gezegd, het handelen vindt altijd plaats in een netwerk van relaties.¹

¹ "Indien onze daden niet werden vergeven, wij niet werden vrijgesproken van de consequenties van wat we hebben gedaan, zou ons vermogen tot handelen zich als het ware beperken tot een daad, waarvan wij ons nooit meer zouden kunnen losmaken...". O.c.: 237 (235)

² In het onderstaande zal ik op de hierbij veronderstelde opvatting van macht nog nader ingaan. Opgemerkt moet worden, dat zich hier een overeenstemming opdringt met een belangrijk element in de hedendaagse organisatiekunde. Fouten maken, deze analyseren, ervan leren en het elkaar vrijspreken met de intentie het 'beter' te doen zijn centrale items in hedendaagse management. Zie hoofdstuk drie. Ik kom hier in hoofdstuk zes nog op terug. O.c.: 240 (239)

³ Deze mogelijkheid is het enige "alternatief voor een heerschappij die berust op beheersing van zichzelf en heersen over anderen, ze correspondeert nauwkeurig met het bestaan van een vrijheid die ons is gegeven onder de conditie van de non-soevereiniteit". O.c.: 244 (243). De conditie van non-soevereiniteit valt samen met de acceptatie van de (ook praktische) onhoudbaarheid van de autonomiegedachte, zoals in hoofdstuk vier ontwikkeld. Of ten aanzien van het systeemdenken: deze non-soevereiniteit hangt samen met de in hoofdstuk twee geïntroduceerde benadering van organisaties als non-systeem.

⁴ "Indien wij niet waren gehouden gegeven beloften in te lossen, dan zouden wij nooit onze identiteit kunnen bewaren, wij zouden gedoemd zijn hulpeloos en zonder richting rond te dolen in de duisternis van ons eigen eenzame hart, ten prooi aan al zijn tegenstrijdigheden en dubbelzinnigheden". O.c.: 237 (236). Er bestaat een opvallende gelijkheid tussen deze beschrijving van Arendt van afwezigheid van belofte en vertrouwen en de beschrijving van een 'zombie' bestaan door Zijdeveld als gevolg van de afwezigheid van traditie of institutie. Vgl. Zijdeveld, 1988: 24, 57.

⁵ O.c.: 181 e.v., (179 e.v.), 199 e.v. (198 e.v.).

Arendt schrijft in dit verband over "space of appearance"; ruimte der ontmoeting en verschijning. Zo'n ontmoetingsruimte ontstaat overal vanzelf, waar mensen met elkaar spreken en handelen. Zij gaat vooraf aan iedere formele vastlegging en eventuele vormen van bestuur van samenwerkingsverbanden ²

Arendt schrijft in dit verband over macht ³ Waar mensen samenzijn en handelen groeit macht, macht verdwijnt weer wanneer zij uiteen gaan. De kracht die mensen bijeenhoudt is die van de wederzijdse belofte, de overeenstemming die zij met elkaar zijn aangegaan gaan in onderling verband te handelen en te spreken ⁴ In samenhang met het vorige kan vervolgens gezegd worden, dat ook door het elkaar vrijspreken macht groeit. Wraak is veeleer een teken van geweld of kracht, maar leidt uiteindelijk tot machteloosheid, omdat men geheel verstrikt raakt in de noodzakelijk opeenvolgende acties en reacties als gevolg van de wraakuitoefening

Het is duidelijk dat Arendt macht intrinsiek verbonden ziet met menselijk handelen en haar daarom in beginsel positief waardeert ⁵ Zij maakt handelen en spreken juist mogelijk in plaats van dat zij deze verstoort of vernietigt. Macht die zich keert tegen handelen en spreken verandert daarom onvermijdelijk tot geweld en/of uitoefening van kracht. Macht, zo kan men zeggen, is bij Arendt het vermogen op menselijke wijze (in de vorm van handelen) zichzelf te articuleren en nieuwe processen te starten.

Deze macht is dus wezenlijk beperkt: zij wordt beperkt tot de "eilanden" van zekerheid en stabiliteit, gecreeerd door de belofte en het vrijspreken ⁶

Maar andersom blijkt deze macht zeer krachtig te kunnen zijn. Juist omdat er geen directe band bestaat tussen macht en materiele factoren (middelen), kan sprake zijn van grote macht bij kleine groepen ⁷

¹ "Het domein van de menselijke aangelegenheden bestaat, strikt genomen, uit het netwerk van intermenselijke betrekkingen dat er eenvoudig is waar en wanneer mensen samenkomen" O c 183, 184 (182)

² O c 199 e v., (198)

³ Er is sprake van macht "waar woord en daad geen gescheiden wegen gaan, waar woorden geen leeg gepraat en daden geen gewelddaden zijn, waar woorden niet worden gebezigd om er bedoelingen mee te verbergen, maar om er werkelijkheden mee te articuleren, en waar daden niet op het verstoren en verbreken, maar op het aanknopen van relaties en het scheppen van nieuwe werkelijkheden" O c 200 (198) Macht is voor Arendt daarom altijd ook potentieel, en geen onveranderlijke meetbare grootheid. Kracht daarentegen beschouwd zij als de 'natuurlijke' (lichamelijke of psychische) eigenschap van een enkeling. Metaforisch wordt dit begrip vervolgens toegepast "wo physische oder gesellschaftliche Bewegungen bestimmte Energiequanten erzeugen - die 'Wasserkraft' oder die Kraft der Verhältnisse -, die sich auf Einzelnen auswirken" Geweld daarentegen wordt geassocieerd met het beschikken over middelen om een bepaalde wil of doel door te drukken, het staat geheel in het perspectief van de categorie doel/middel. "Gewalt ist durch ihren instrumentalen Charakter gekennzeichnet" Arendt, 1970 46, 47, vgl. 1958 179 (178), 201, 202 (201)

⁴ O c 244, 245 (243)

⁵ Macht is voor Arendt "Selbstzweck", iets "Absolutes" (1970 52) Nogmaals benadruk ik hier, dat macht bij Arendt niet hetzelfde is als geweld. Geweld behoort geheel tot de sfeer van de categorie doel/middel, macht daarentegen tot de intersubjectieve zin, die niet meer kan worden gerechtvaardigd zoals een middel door een doel. "Macht bedarf keine Rechtfertigung, da sie allen menschlichen Gemeinschaften immer schon inhärent ist" (o c 53) Wel dient macht gelegitimeerd d w z naar oorsprong en aard bevraagd te worden. D w z de met macht gepaard gaande zin is onderwerp voor voortdurende reflectie, articulatie en kritiek. Ik ga hier voorbij aan de vraag of het door Arendt naar voren gebrachte fenomeen terminologisch wellicht beter op een andere manier geformuleerd kan worden. Beslissend voor mijn betoog is, dat intersubjectief gevatte of geworden zin uiteindelijk grond is voor iedere handeling en 'macht' - uitoefening [!]

⁶ O c 244, 245 (243)

⁷ "een betrekkelijk kleine maar goed georganiseerde groep mensen kan een bijna onbeperkte heerschappij uitoefenen over grote en dicht bevolkte rijken, en de geschiedenis leert, dat niet

Deze kracht heeft haar oorsprong in de onmogelijkheid tot beheersing van buiten af, wanneer mensen via onderlinge belofte en vrijspreking elkaar versterken. Consequenties hiervan kunnen onbegrensd zijn.¹ Hiertegen zijn geen afscheidingen of grenslijnen te maken (zoals wetten, verboden, regels, procedures, verordeningen), juist omdat iedere handeling als handeling een nieuw begin is en de werkzaamheid van dergelijke grenzen een, van buiten af niet te beheersen beslissing veronderstelt van deze telkens nieuwe actie.²

Handelen en publieke ruimte

Het vermogen tot het doen van belofte en van vrijspreking heeft bij Arendt de publieke ruimte als vooronderstelling. Van deze ruimte zijn twee aspecten te onderscheiden. Ten eerste staat zij voor alles wat in het openbaar verschijnt en zo door iedereen kan worden gezien en gehoord. De onthulling van de persoon en de werkelijkheid van nieuwe initiatieven zijn pas werkelijk, wanneer ze door anderen worden gezien en besproken. Ten tweede slaat zij op de wereld als gemeenschappelijk tehuis van mensen: de dingen, regelingen, kortom het geheel van menselijke artefacten die menselijke betrekkingen bemiddelen.³ Deze ruimte is voorwaarde voor handelen.⁴

Naast deze publieke ruimte als voorwaarde onderkent Arendt verder dat er sprake moet zijn van wederzijdse erkenning en achting als voorwaarde van de menselijk samenleving.⁵

zelden een klein, arm volk een grote, rijke natie wist te weerstaan en zelfs te overwinnen" O c 200 (199) In (1969 175 e v) wijst Arendt op de unieke rol van het Deense (overigens niet arme) volk en haar regering m b t het 'Duitse Rijk' gedurende WOII Door hun geweldloze verzet ontstond een omgekeerde wereld ten aanzien van de 'Endlösung' De bevolking weigerde op beslissende momenten te werken voor de Duitsers, de in Denemarken gestationeerde Wehrmacht weigerde mede als gevolg van dit permanente verzet orders uit Berlijn op te volgen om over te gaan tot jodenvervolgung, joden weigerden te collaboreren met de Duitsers, wat in andere landen gangbaar was Zelfs het sturen van de 'beste' mensen uit Berlijn hielp niet, integendeel, dit werkte averechts de weigering van de Deense regering aan 'het probleem' mee te werken, nam hierdoor alleen maar toe Met als gevolg dat -opportunistisch als de Duitsers waren- Berlijn z'n mening veranderde "onder bepaalde omstandigheden vond [men in Berlijn] de uitroeping van een volk niet meer zo'n vanzelfsprekende zaak" Met als gevolg, dat de 'oplossing' van het Jodenvraagstuk in Denemarken is 'mislukt' "Achteraf was Eichmann (organisator van jodentransporten) van oordeel, dat de 'actie tegen de Deense joden door de een of andere oorzaak op een mislukking was uitgelopen' "

¹ " .. een actie, al weet bij wijze van spreken niemand waar zij vandaan komt, voltrekt zich in een kader, waarin iedere reactie een ketting reactie wordt, en ieder proces nieuwe processen op gang brengt Daar iedere actie inwerkt op wezens die in staat zijn tot eigen acties, is een reactie behalve een antwoord, altijd een nieuwe actie, die haar eigen loop neemt en weer haar uitwerking heeft op anderen" O c 190 (188)

² Arendt merkt op, dat deze "onbegrensdheid van het handelen . . slechts de keerzijde [is] van zijn ontzaglijke vermogen tot het doen ontstaan van intermenselijke betrekkingen, dat wil zeggen van zijn specifieke productiviteit, " O c 191 (189)

³ O c 50 e v (57 e v) Merk op, dat het geheel van productiemiddelen (kantoor, apparatuur en organisatiestructuur) van een bedrijf in zekere zin tot deze publieke ruimte behoort De beperking is erin gelegen, dat zij alleen de publieke ruimte zijn voor de leden van de onderneming en niet voor anderen Het is overigens opvallend, dat in de hedendaagse organisatiekunde een neiging bestaat deze 'publieke-private' ruimte open te breken en toegankelijk te stellen voor haar (potentele) klanten Uiteraard voorzover zij 'koopkrachtig' genoeg zijn Vgl Peters, 1993. 834 e v .

⁴ Arendt, 1984 208 (206)

⁵ "Eerbied is . . een soort 'vriendschap' op afstand (without closeness), zonder intimiteit, hij betekent achting voor de persoon over de afstand die de wereld [publieke ruimte] legt, en deze achting hangt niet af van eigenschappen die wij eventueel zouden kunnen bewonderen of van prestaties die

Volgens Arendt worden beide voorwaarden voor samenleven in de moderne maatschappij geschonden. Doordat het leven en overleven in de moderne samenleving tot hoogste waarde is geworden, worden in de publieke ruimte alleen maar activiteiten toegelaten, die gericht zijn op het behoud van dit leven.¹ Handelingen die hiermee niet in verband kunnen worden gebracht, worden als niet terzake doend en improductief buitengesloten. Vervolgens houdt het steeds onpersoonlijker worden van het openbare en maatschappelijke leven een verlies in van de bovengenoemde achtung. Hiern geldt als "overtuiging, dat we slechts eerbied hoeven te hebben voor wat wij waarderen",² dus voor personen en instituties, wier handelingen gericht zijn op dit naakte bestaan.

Wanneer de lijn doorgetrokken wordt van de zojuist gegeven machtsanalyse, dan kan gezegd worden, dat deze kolonisering van de publieke ruimte door activiteiten in het belang van het naakte bestaan mogelijk wordt, doordat mensen (impliciet of expliciet) er voor kiezen hun handelingen door dit belang te laten normeren.³ Zij beslissen dan hun handelingen te interpreteren als vormen van produceren of maken waarin en waardoor de maatschappij, inclusief haar leden zichzelf handhaaft en groeit.

De Griekse Polis als georganiseerde publieke ruimte; slavernij

Arendt tracht met haar beschrijving van de Griekse Polis een tegenkracht te bieden tegen de 'eendimensionaliteit' van de zo begrepen hedendaagse maatschappij en haar geschonden publieke ruimte.⁴

De Griekse Polis is een 'vrij' gekozen organisatie. Zij is niet opgericht omwille van de noodzaak tot overleven en de bijbehorende eisen tot arbeid. Integendeel, deze sfeer van arbeid is hiervan geheel buitengesloten en behoort tot de sfeer van slavernij.

De Polis is gebaseerd op slavernij. Slavernij is, aldus Arendt in het Griekse denken noodzakelijk, dus gerechtvaardigd vanwege de noodzaak van arbeid ten behoeve van de productie van noodzakelijke levensmiddelen. Arbeid is geheel gebonden aan de eisen van het naakte biologische bestaan en kan daarom geen menselijke activiteit zijn.⁵ Omwille van het 'mens-zijn' (handelen en spreken) is

wij eventueel zouden kunnen hoogachten" o.c. 243 (241) Arendt verwijst hier naar Aristoteles' "philia politike". Onlangs is door Woldring dit begrip benadrukt. "Voor het ontstaan van een gemeenschap is meer nodig dan recht. Vriendschap sticht eendracht en vervolmaakt het recht. De belangrijkste opgave voor de politiek is dan ook het stichten van . . . burgervriendschap. Het ging bij Aristoteles bij ware vriendschap niet slechts om intimiteit tussen vrienden, maar om gemeenschappelijke activiteiten gericht op het realiseren van een gemeenschappelijk doel" Woldring, 1993 212

¹ Arendt, 1958 46 e.v. (54 e.v.) Zie hiervoor ook hoofdstuk vier van deze studie

² O.c. 243 (241)

³ Als deze conclusie juist is, en voorzover door dit (economisch en technisch) handelen het leven zelf in gevaar komt, is het onontkoombaar dat deze kolonisering zelf onder druk komt te staan. De door Giddens en Beck (1994, resp. 1992) beschreven 'risico's' in de westerse samenleving en hun gevolgen op het politiek maatschappelijk handelen kunnen vanuit deze invalshoek worden geïnterpreteerd. Ik kom hier nog op terug.

⁴ Anders geformuleerd: de Griekse Polis geldt voor haar als een historisch brokstuk uit het verleden dat via idealtypische beschrijving dient te worden vastgehouden om uitgangspunt te worden van een kritische analyse van de hedendaagse cultuur en samenleving. Vgl. Prins, 1990 134

⁵ Leven, arbeid enz. is bij de Grieken infrastructureel, zij maken het 'goede leven' mogelijk, maar vormen geen voldoende voorwaarde hiervoor. In feite lijkt bij de Grieken de relatie omgekeerd te

het dus noodzakelijk dat andere wezens zorg dragen voor deze arbeid. Daar nu slaven niet deze natuur van 'mens zijn' manifesteren, omdat zij een te grote liefde tonen voor het (biologische) leven (wegens een 'ingeboren drang tot zelfbehoud'), zijn zij 'bestemd' voor deze arbeid. Zij komen hiermee tot hun 'recht'.¹

De Griekse polis heeft volgens Arendt een dubbele functie vervuld. Ten eerste diende zij iemand in staat te stellen, datgene te doen waartoe hij anders slechts sporadisch in staat zou zijn. Zij biedt kansen voor een mens "zich te onderscheiden, in woord en daad te laten zien wie hij als unieke eenmalige persoonlijkheid was". Hierdoor kon het "buitengewone tot een gewone gebeurtenis van het dagelijkse leven" worden.² Ten tweede bood de polis een oplossing voor het onzekere, nietige en vluchtige van woord en daad. De onthulling van het 'wie' en nieuwe initiatieven krijgen in de polis houvast en kunnen beklijven: onsterfelijkheid is zo mogelijk. De Polis is voor Arendt de plaats in de Oudheid, waar het goede leven mogelijk is:

"Het 'goede leven', zoals Aristoteles de burger [van de Polis] noemde was ... niet slechts beter, vrijer of edeler dan het gewone dagelijkse bestaan, maar van een geheel andere orde. Het was 'goed' omdat het verlost van de zorg van het naakte bestaan, bevrijd van arbeid en werk, en verheven boven de alle levende wezens ingeboren drang tot zelfbehoud, niet langer aan het biologische levensproces was gebonden".³

Handelen en moderne organisaties

Van het idee van de Griekse Polis houdt Arendt de idee vast, dat georganiseerde vormen van menselijk samenleven gevolg zijn van menselijk handelen. Óók daar waar mensen via moderne arbeidsdeling samenwerken omwille van productiedoelen.⁴

In het bovenstaande is de telkens terugkerende 'oplossing' besproken van de broosheid van het menselijke handelen in politiek/maatschappelijk verband, waarin het handelen teruggebracht wordt tot maken. Deze oplossing wordt door Arendt bekritiseerd.

zijn vergeleken met de moderne tijd. Alles wat met arbeid en werk te maken heeft wordt uitgesloten van het goede leven. Zie ook Taylor 1992 211 212

¹ Arendt, 1958 28 e v (37 e v) Doordat slaven geen 'moed' toonden en niet hun leven op het spel zetten omwille van de 'menselijke natuur' (handelen en spreken) meende Plato dat de 'slavennatuur' was aangetoond. Zie Arendt 1958 34 (335), 37 (44)

² In dit opzicht bestaat er een zekere samenhang tussen de analyse van Arendt en die van Fukuyama, wanneer hij de zin van politieke processen beschrijft als toneel waar mensen erkenning zoeken en aan hun ambitie uiting kunnen geven. Vgl. Fukuyama, 1992 213

³ O c 36, 37 (44), zie ook 50 e v (57 e v) 192 e v (191 e v) Taylor schrijft in verband met Aristoteles "The proper life for humans builds on this infrastructure a series of activities which are concerned with the good life: men deliberate about moral excellence, they contemplate the order of things, of supreme importance for politics, they deliberate together about the common good, and decide how to shape and apply the laws" O c 211

⁴ "Werkspecialisering en arbeidsdeling hebben het algemene principe van organisatie gemeen, dat als zodanig niets te maken heeft met hetzij werken, hetzij arbeiden, maar zijn oorsprong vindt in de strikt politieke sfeer, in het vermogen van de mens tot handelen en tot gezamenlijk en eendrachtig handelen. Alleen in het kader van politieke organisatie, waarin mensen niet slechts samen leven, maar ook samen handelen, kan er van werkspecialisatie en arbeidsdeling sprake zijn" Arendt, 1958 123 (123)

Op twee specifieke elementen van deze kritiek wil ik hier nader ingaan, omdat zij van direct belang zijn voor het denken over organisaties.

Het eerste element heeft betrekking op het gegeven, dat deze oplossing de ene broosheid van het handelen vervangt door een andere. Via handelen worden voortdurend betrekkingen aangegaan, die de neiging hebben iedere afscheiding of begrenzing te doorbreken.¹ Tot deze oplossing behoort evenwel het opstellen van wetten, procedures, voorschriften en structuren voor als 'maakbaar' gedachte organisatieprocessen. Omdat deze processen voor het merendeel menselijke activiteiten zijn, kan van een permanente tijdbom in organisaties worden gesproken: juist als vormen van menselijk handelen zullen deze wetten en structuren onvermijdelijk worden doorbroken of overschreden. Dit kan bijvoorbeeld vanwege telkens nieuwe, wellicht ongewenste initiatieven of persoonlijke manieren van werken, die onvoorziene gevolgen kunnen hebben.

Dit betekent niet dat hiermee wetten en structuren zinloos zouden zijn voor de besturing van menselijke aangelegenheden. Zij kunnen bijdragen tot stabiliteit hierin. Maar dan dienen zij wel element te zijn van een wederkerige belofte of wil van mensen om overeenkomstig deze ordening met elkaar om te gaan. Niet het maken van deze ordening staat dan centraal, maar de zin en het commitment, die intrinsiek tot het handelen behoren. Het maken zelf wordt dan 'instrument' voor deze zin, voor de mogelijkheid tot handelen en spreken.²

Het tweede element heeft betrekking op de scheiding tussen weten en doen, tussen bevelen en uitvoeren. Motief voor deze scheiding is volgens Arendt, zoals in het bovenstaande reeds is aangegeven, de poging te ontsnappen aan de kwetsbaarheid inherent aan menselijke aangelegenheden. Reeds vanaf Plato bestaat hiervoor minachting en wantrouwen. Het centrale patroon van de oplossing voor deze verlegenheid is, dat de leider (beginner, 'initiator') er voor moet zorg dragen, dat hij heer en meester blijft over wat hij is begonnen. De afhankelijkheid van anderen moet tot een minimum teruggebracht worden. Dit kan bereikt worden wanneer:

- de 'implementatie' van het initiatief onafhankelijk is van (wisselende dus onbetrouwbare) motieven van anderen, die op grond hiervan hun medewerking al of niet verlenen;
- de anderen in de positie gebracht worden dat zij gedwongen zijn tot het slechts uitvoeren van bevelen;
- de initiatiefnemer zelf niet tot uitvoering overgaat.

Hiermee wordt het initiatief of begin radicaal losgekoppeld van de uitvoering, waardoor het menselijk handelen teruggebracht wordt tot een zaak van overheersen en overheerst worden.³ Menselijke aangelegenheden dreigen hiermee hun karakter te verliezen. Slechts geweld en/of kracht, beide kenmerken van het maken of produceren, blijven over.

Volgens Arendt is dit patroon doorslaggevend geworden in het gehele moderne, rationalistische, politieke denken, dat bij Hobbes zijn meest ondubbelzinnige uitdrukking heeft gevonden. Telkens staat hierin centraal het vinden van middelen en instrumenten waarin 'het automatisch leven' van een kunstmatig wezen

¹ O.c.: 190 e.v. (189 e.v.).

² L.c.: 236 e.v. (234 e.v.). Deze 'omkering' formuleert Arendt hier niet. Reden lijkt te zijn, dat zij het handelen een plaats geeft aan gene zijde van het maken. Vandaar dat ze spreekt van 'verlossen', dat in dit verband ook 'aflossen' lijkt te betekenen. In de evaluatie kom ik op dit punt terug.

³ O.c.: 212 e.v. (217 e.v.).

(soeverein of, later bureaucratie) kan worden geconstrueerd, omwille van het beheersen van de menselijke aangelegenheden. Hierbij is God als almachtige, autonome schepper voorbeeld.¹

Ook hier wordt volgens Arendt een kwetsbaarheid vervangen door een andere kwetsbaarheid: die van de ontkenning van aard van de 'werkelijke' (menselijke) toedracht. De leider eist in deze oplossing voor zichzelf de eer op van wat in werkelijkheid door velen tot stand is gebracht.² Deze claim is onterecht.

Waar het hier om gaat is dat zolang mensen bestaan zij altijd zullen handelen, zij zullen altijd *gemotiveerd* (moeten) zijn voor het voltrekken van welke activiteit dan ook. Wat de leider ook wil bereiken, voor het resultaat blijft hij afhankelijk van de welwillendheid en de keuze van anderen hieraan gevolg te geven. Hoezeer hij tracht deze welwillendheid te beïnvloeden of te manipuleren, zij blijft een moment van ongrijpbaarheid voor hem behouden.³ De zekerheid en veiligheid van het instrumentele produceren is hier door de aard van het menselijke handelen onbereikbaar.⁴

Op de plaats van deze schijnzekerheid van de categorie van het maken in de sfeer van menselijke aangelegenheden zet Arendt de oorspronkelijke, werkelijke wederkerigheid van de leider en zijn volgelingen. Handelende personen zijn nooit alleen actief, zij zijn ook altijd passief; zij ondergaan ook altijd. Een initiatief van een leider is zelf altijd een reactie en roept reacties op. Deze reacties zijn als menselijke reacties altijd antwoorden; zij zijn ook altijd een nieuw begin. Zeker, de leider stelt juist als leider een nieuw initiatief; hij is 'primus inter pares'. Maar vanaf het begin is hij opgenomen in een wederkerige afhankelijkheid van handelenden. Het gaat hier om:

"... de afhankelijkheid van de initiatiefnemer en leider van de hulp van anderen, en de afhankelijkheid van zijn volgelingen van de hun geboden gelegenheid zelf handelend op te treden".⁵

¹ "De vestiging van het Gemeenebest, een door mensen geschapen 'kunstmatige mens' is zoiets als het maken van een automaat (machine), die (uit zichzelf) beweegt dank zij veertjes en radertjes, net zoals een horloge" (Hobbes) O.c.: 299 (299) Vgl. Hobbes, *Leviathan*, inleiding. Opvallend hierbij is, dat Arendt's analyse parallel loopt met die van hoofdstuk vier van deze studie. De autonomiegedachte is bij haar aanwezig in haar analyse van de homo faber. Zie o.c.: 139 (138), 298 (298). Ook zij laat het in hoofdstuk vier geïntroduceerde structuurdenken bij Plato beginnen en wijst eveneens op de Scheppende God als voorbeeld voor de mens als 'homo faber'. Doordat zij echter de relatie tussen het Griekse en het Middeleeuwse structuurdenken niet legt, komt bij haar deze 'Scheppende God' als (voor)beeld van de moderne mens min of meer uit de lucht vallen. Ook ziet zij de relatie tussen de autonomiegedachte en het moderne levensbegrip niet of onvoldoende (zie hoofdstuk vier), waardoor haar een intrinsieke samenhang tussen arbeid en werk lijkt te ontgaan.

² "De geschiedenis illustreert met tal van voorbeelden de onmacht van de sterke en superieure figuur, die er niet in slaagt de medewerking, het mede-handelen van zijn medewerkers te mobiliseren. Zijn falen wordt gewoonlijk toegeschreven aan de fatale inferioriteit van de massa en aan het ressentiment dat iedere grote figuur altijd bij de middelmatige opwekt. Maar al zijn zulke verklaringen op zichzelf juist, ze raken niet de kern" o.c.: 189 (187); vgl. o.c. 190 (188) Vgl. in dit verband de zgn. theorie X van McGregor in de organisatie-theorie. Volgens de theorie X zijn mensen passief en weerspanning ten opzichte van organisatiedoelen en "must therefore be pursued, rewarded, punished, controlled - their activities directed" (McGregor, 1957: 23). Zie verder hoofdstuk drie.

³ Deze grens van ongrijpbaarheid is door Sartre in termen van vrijheid en 'pour soi' als hoeksteen van zijn wijsbegeerte gemaakt. Vgl. Struyker Boudier, 1990: 100 e.v..

⁴ Wat tot stand is gebracht via de zekerheid van het produceren wordt hier altijd weer "ontzenuwd door werkelijke gang van de gebeurtenissen, waarin niets zo vaak gebeurt als het totaal onverwachte". Arendt, 1958. 300 (300)

⁵ O.c.: 189 (188).

Leiderschap, (dus ook management) wordt hiermee gedefinieerd als het nemen van een initiatief dat mensen ('volgelingen') in staat stelt *zelf* handelend op te treden.

Evaluatie van Arendt's theorie van het handelen

In deze evaluatie wil ik nader ingaan in hoeverre de besproken elementen van het handelen een reëel alternatief vormen voor de autonomiegedachte die in het vorige hoofdstuk is ontwikkeld. Ik doe dit door de volgende vier aspecten te bespreken.

Ten eerste wordt de vraag beantwoord hoe deze elementen zich verhouden tot de punten van kritiek op de autonomiegedachte. Ten tweede zal worden ingegaan op de rol die het handelen kan spelen in de door de autonomiegedachte en het moderne levensbegrip veroorzaakte dynamiek van het omklapmechanisme. Vervolgens zal een aantal kritische opmerkingen gemaakt worden naar aanleiding van de theorie van het handelen van Arendt, en als laatste zullen mede naar aanleiding van deze kritiek enkele aanvullingen worden voorgesteld.

Handelen en de autonomiegedachte

In het vorige hoofdstuk zijn zeven punten van kritiek geformuleerd op de autonomiegedachte. Aan de hand van deze punten zal ik zichtbaar maken dat belangrijke elementen van Arendt's theorie van het handelen *niet* voor deze kritiek vatbaar zijn.

- Bij Arendt is niet de inconsistente ethische grondhouding aan te treffen, die eigen is aan de autonomiegedachte. Het handelen ziet niet af van waarden, integendeel, zij worden hierin juist gearticuleerd op grond waarvan processen kunnen worden gestart die deze waarden als uitgangspunt hebben. In principe kunnen tot deze processen de wetenschappelijke en instrumenteel technische rationaliteit behoren, ofschoon dit bij Arendt -om andere redenen- niet het geval lijkt te kunnen zijn (zie het onderstaande). Deze rationaliteit zou dan onder de norm komen te staan van de gearticuleerde waarden in het handelen.
- Arendt gaat expliciet uit van de contingentie van het menselijke handelen en houdt haar (in zekere zin) tot aan het eind toe vast. Deze contingentie wordt door haar verwoord door de conditie van nataliteit. Het geboren worden is het eerste begin, op grond waarvan een tweede begin mogelijk is (het handelen). Maar dit handelen negeert niet het eerste begin. Integendeel, de contingentie van het eerste begin wordt in de niet-noodzakelijkheid van het handelen voortdurend tot uitdrukking gebracht. Want hierin komt mijn altijd reeds gegeven en gedeeltelijk ook onverwachte 'wie' tot uitdrukking maar ook het nieuwe, onverwachte dat ik in mijn handelen bewerkstellig. Anders gezegd, het handelen houdt weliswaar een nadere bepaling in van degene die handelt, maar deze bepaling is niet intrinsiek noodzakelijk. Verder gaat het handelen uit van de contingentie van het bestaan van degene die handelt en het streeft deze contingentie niet op te heffen in een noodzakelijk door dit handelen geproduceerd bestaan.

- Haar theorie van het handelen ontkent de verabsolutering van het zoeken naar zekerheid in het handelen.¹ Zowel het 'wie' als het 'wat' van het handelen houdt een risico en openheid in. Het risico ten aanzien van het wie houdt in, dat ik nooit zeker kan zijn als wie ik mij openbaar aan anderen en aan mijn zelf. Het risico van het 'wat' houdt in, dat ik in het handelen processen in gang zet, die ik nooit van te voren kan overzien en waarvan ik dus nooit zeker ben. 'Wie' en 'wat' ik hierin openbaar is nooit af en is in deze zin ook onzeker. Uitgaande van dit gegeven is dit handelingsbegrip daarom niet intrinsiek betrokken op de zekerheid, die kenmerkend is voor de (logische) productie van het denken en (via de instrumentele rationaliteit) van het maken.²
- In het verlengde aan het vorige punt kan gesteld worden, dat Arendt's theorie van het handelen niet leidt tot de verabsolutering van de instrumentele of procedurele rationaliteit. Deze theorie erkent expliciet, dat ieder handelen een moment impliceert, dat niet door logische of instrumentele rationaliteit kan worden bepaald of geproduceerd. Dit geldt voor de twee aspecten van het 'wie' en het 'wat' van het handelen. Het 'wie' gaat altijd vooraf aan iedere vorm van instrumentele rationaliteit; *het drukt zich hierin veeleer mede uit, in plaats van dat het erdoor wordt bepaald*. Het 'wat' impliceert altijd een keuze tot een zinvol begin. Genormeerd door deze zin kan bijvoorbeeld een logische redenering opgebouwd of een product of dienst vervaardigd worden. Ieder menselijk proces of 'systeem' kan (en moet) daarom bevraagd worden op zijn zin. Wanneer handelen tot produceren leidt dan geldt voor zowel het produceren zelf als het product dat zij niet uitsluitend of primair beoordeeld kunnen en mogen worden volgens criteria van het produceren. Zij staan primair onder de norm van de gearticuleerde zin in het handelen, van waaruit het productieproces zijn aanvang en bestaansrecht krijgt.³
- Vanaf het begin is bij Arendt het handelen *interactief*; het staat geheel in het kader van een *wederzijdse afhankelijkheid en activiteit*. Mensen zijn altijd opgenomen in een netwerk van relaties waarin zij op elkaar reageren en telkens nieuwe acties ondernemen. Arendt onderscheidt hierbij het nemen van een initiatief enerzijds (van de leider) en het hierop volgende en mogelijk gemaakte handelen (van de volgelingen) anderzijds. Maar dit onderscheid is relatief: ook het initiatief is altijd een reactie en kan voor zijn verwerkelijkking niet zonder de acties van volgelingen, terwijl deze acties van volgelingen eveneens vormen van handelingen, van 'schaduw-initiatieven' zijn. Eenzijdig is bij haar wel, dat dit handelen slechts wordt gezien in relatie tot een netwerk van menselijke betrekkingen. De afhankelijkheid van het handelen tot de natuur komt bij haar niet tot uitdrukking. Ik kom hier nog op terug.
- Het handelen wordt bij Arendt nadrukkelijk onderscheiden van het maken en produceren. Het handelen verschaft door haar articulatie van zin tevens zin aan dit produceren en zijn product. *Hierdoor kan in principe een halt worden toegevoerd aan het voortdurende omslaan tussen doelen en middelen*. Gerela-

¹ In plaats van deze door het maken te produceren zekerheid stelt zij de betrouwbaarheid als mogelijkheid van het intersubjectief handelen zelf.

² Dat er (andere) aspecten van het handelen zijn, die intrinsiek wel verwijzen naar deze zekerheid is hiermee niet ontkend. In het onderstaande zal dit nog aan de orde komen, wanneer ik de ambivalentie van het handelen introduceer als een broosheid in het handelen, die door Arendt niet naar voren is gebracht.

³ Hierbij ga ik overigens uit van een intrinsieke eenheid van handelen en produceren in het handelen, die bij Arendt problematisch is. Zie het onderstaande.

teerd aan deze zin kan de voortdurende omslag van doel naar middel als zinloos verschijnen, omdat de band van het doel en zijn middelen met zijn bron, met het handelen en zijn zin verdwijnt.¹ *Hier is een belangrijk scharnierpunt aan te treffen voor de hefboom om de autonomiegedachte en de hieruit voortvloeiende ongebreidelde dynamische processen een halt toe te roepen.* Zingestuurd, intersubjectief handelen vermag in te grijpen in economische, politieke, maatschappelijke en technische processen, omdat deze processen altijd hun oorsprong moeten hebben in het menselijke handelen. Deze processen zijn immers als menselijke processen slechts mogelijk onder de voorwaarde van een ervaren en te articuleren zin in het handelen, die in dit handelen zelf onderwerp is voor nadere bepaling. Met als gevolg dat als deze processen schadelijk, ongewenst of destructief worden ervaren door het handelen, initiatieven in gang kunnen worden gezet om deze processen te bestrijden, om te buigen of te kanaliseren. Omdat Arendt het handelen te zeer scheidt van de categorieën maken of produceren, kan deze inperkende en initiërende rol van het handelen in de sfeer van deze processen bij haar onvoldoende tot uitdrukking komen. Ik kom hier nog op terug.

- Omdat bij Arendt het handelen geen produceren is, treedt bij haar geen primaat op van de fysische structuur en is onbeheersbaarheid geen onverwacht, ongewenst en zo veel mogelijk uit te sluiten fenomeen. Het handelen kenmerkt zich precies *niet* door de abstractie van het denken en haar logische orde (zie hoofdstuk vier). Als onthulling van het 'wie' ontsnapt het aan iedere poging het resultaat via abstractie te definiëren of via produceren te bewerkstelligen. Maar ook het 'wat', het initiatief van de handeling is individueel concreet en kan/zal altijd ook onverwacht kunnen zijn.² Onbeheersbaarheid is daarom structureel aanwezig in het handelen. Maar deze onbeheersbaarheid bestaat niet in het gegeven, dat ongewenste en niet bedoelde neveneffecten verschijnen als gevolg van het handelen. Want dan zou het handelen reeds bij voorbaat opgevat worden als een vorm van maken of produceren. Het handelen roept intrinsiek, krachtens haar aard onbeheersbaarheid en onvoorspelbaarheid op en moet daarom ook gewild worden. Maar tegelijk kan *in het handelen en in termen van* het handelen een zeker tegenwicht worden geboden tegen ongewenste aspecten van onbeheersbaarheid en onvoorspelbaarheid: via commitment en vrijspreekking op basis van intersubjectief gearticuleerde zin kan een zekere stabiliteit, voorspelbaarheid en beheersing worden gerealiseerd. Van belang is in te zien, dat hierbij niet wordt terug gegrepen op de 'zekerheid' van het maken en produceren.³ De stabiliteit waar het hier om gaat heeft haar basis in de articulatie van zin en betekenis waar men zich voor committeert.

¹ Uiteraard is dit alleen juist, wanneer de gearticuleerde zin van het handelen niet samenvalt met die van de autonomiegedachte. Zoals ik in hoofdstuk vier heb laten zien versterkt dit permanente omslaan van doel in middel de zin en waarde, die inherent is aan de autonomiegedachte.

² Hierbij dient onderscheiden te worden tussen de beslissing (als handeling) iets te maken, beheersen enz. en de beheersing zelf. Voor het laatste is o.a. de fysische structuur kenmerkend, die in bepaalde situaties tot onderdrukking of manipulatie kan leiden. De beslissing zelf is van een geheel andere orde, hoezeer dit in de autonomiegedachte ook onzichtbaar dreigt te worden. De onzichtbaarheid ontstaat wanneer deze beslissing gezien wordt als vorm van maken, bijvoorbeeld op grond van een logisch eerdere beslissing. Uiteindelijk kan dan gewezen worden op de 'beslissing' de zin van de autonomie als hoogste of eerste waarde te zien. Hieruit volgt dan noodzakelijk, dat ieder menselijk handelen (dus beslissing) een vorm van maken moet zijn waarin deze autonomie in de vorm van beheersing en productie wordt gerealiseerd.

³ Hiern kan/zal altijd een element van 'maken' en 'produceren' een rol spelen. Er zullen bijvoorbeeld afspraken, procedures *gemaakt* moeten worden met een zekere helderheid en duidelijkheid.

De kern van de reden, waarom Arendt's theorie van het handelen ontsnapt aan de kritiek van de autonomiegedachte, lijkt mij te bestaan in het gegeven dat het handelen als articulatie van zin logisch voorafgaat aan iedere vorm van maken en produceren. In het handelen wordt zin gearticuleerd, die aanleiding kunnen zijn tot het starten van zinvolle processen en die eventueel kunnen uitmonden in maken en produceren.

De autonomiegedachte zelf kan gezien worden als resultaat van handelen. Wijsgerig-historische elementen, die hierbij als zinvol worden opgenomen zijn in hoofdstuk vier aan de orde gesteld. De autonomiegedachte is het product van een initiatief dat vooral vanaf de zeventiende eeuw is gestart, en vervolgens daarna door volgelingen voortdurend is hernomen, geradicaliseerd maar ook is bekritiseerd.¹

Het merkwaardige van de autonomiegedachte is, dat het handelen zich hierin als handelen opheft. Het autonome subject interpreteert zichzelf niet meer als handelend, maar als (zichzelf en het andere) producerend. Het houdt zichzelf hiermee noodzakelijk voor de 'gek': het verklaart zich als een autonoom almachtig producerend 'godje', dat voortdurend aanloopt tegen het feit dat hij dit niet is en niet kan zijn. De zeven punten van kritiek op de autonomiegedachte uit het vorige hoofdstuk hebben dit laten zien.

Deze zelfde punten maken, gezien het bovenstaande, eveneens duidelijk, dat mensen onmiskenbaar en onontkoombaar handelende wezens blijven, met de eindigheid broosheid die hiermee gepaard gaat.

In het vorige hoofdstuk is gewezen op de maatschappelijke dynamiek en voortdurende wederzijdse versterking van maatschappelijke processen (die in het kader staan het streven naar het steeds betere, snellere, efficiëntere enzovoorts) als gevolg van de autonomiegedachte. Vanuit deze gedachte en haar omklapmechanisme kunnen deze processen tegelijk als gewild en als ondergravend worden geïnterpreteerd. Dit geldt voor de beide funderende waarden van de autonomie en van het moderne levensbegrip. Zowel de waarde van de autonomie als het individuele leven en voortbestaan worden telkens als eerste waarde bevestigd. Maar tegelijk wordt de autonomiegedachte permanent genegeerd en leiden deze processen tot destructie van condities van het als heilig verklaarde leven.

De situatie kan als uitzichtloos worden gekarakteriseerd, wanneer de ingrediënten van het menselijk bestaan beperkt zouden zijn tot de autonomiegedachte en het moderne levensbegrip. Het belang van Arendt's handelingsbegrip is dat zichtbaar wordt dat deze inperking geen hout snijdt. Zij laat met haar analyse van handelen zien dat er dimensies van het menselijk bestaan aangewezen kunnen worden, het in intersubjectief verband articuleren van zin en betekenis, die niet

Maar zij verkrijgen hun zin niet door het feit, dat zij helder en duidelijk zijn, maar doordat zij een zin en een beslissing hieromtrent tot uitdrukking brengen.

¹ Vooral Toulmin heeft oog voor het aspect van handelen (in de zin van Arendt) in de ontwikkeling van Descartes denken (zie de hoofdstukken één en vier). Toulmin beargumenteert dat Descartes met zijn wijsbegeerte een antwoord wil geven op de gevaren van onzekerheid en tolerantie die kenmerkend zouden zijn van zijn tijd. Via het 'initiatief' tot het zeker stellen van een aantal waarheden zou Descartes een bijdrage hebben willen leveren tot het bereiken van stabiliteit op politiek-maatschappelijk vlak. Vgl. Toulmin, 1990: 92 e.v., 105 e.v. Een zelfde redenering lijkt voor Hobbes te gelden (Tromp. 1995).

tot deze ingredienten kunnen worden teruggevoerd maar die door de autonomiegedachte en het moderne levensbegrip worden verondersteld.¹

Het handelen valt niet samen met de noodzakelijke activiteiten in verband met de instandhouding van de lichamelijke en psychische processen van mensen. In het moderne levensbegrip gaat het evenwel primair om het handhaven en optimaliseren van deze processen omwille van zich zelf (zie hoofdstuk vier). De zin van deze noodzakelijke activiteiten is hier vooral gelegen in.

- het soepel laten verlopen van de lichamelijke en psychische processen,
- het handhaven en optimaliseren van deze processen.

De zin van deze activiteiten overstijgt hiermee niet de aard van de processen zelf, integendeel, deze processen zelf geven aan deze activiteiten zin en betekenis

Het handelingsbegrip van Arendt doorbreekt de inkapseling van het handelen in deze sfeer van het biologische en psychische, die georganiseerd is rondom het in stand houden en bevorderen van het leven. Bij Arendt betekent dit echter dat het handelen geheel buiten deze sfeer dreigt te komen. Ik kom hier in mijn kritiek op terug. Wat ik hier naar voren wil brengen is dat de eigenheid van handelen deze sfeer mede bepaalt door hieraan een zin en betekenis te verlenen, die in het handelen wordt gearticuleerd en niet teruggebracht kan worden tot de psychische of biologische sfeer. Articulatie van zin en intersubjectiviteit treden in het handelen op als referenten voor de zinvolheid, sturing en betekenis van deze sfeer.

De eindigheid of kwetsbaarheid van het menselijke handelen blijkt in dit verband om te slaan in een kracht of sterkte. Op totale destructie na, lijkt het handelen de enige uitweg te zijn uit deze zich schijnbaar autonoom voltrekkende processen en de hieruit volgende (al of niet schijnbare) verzelfstandiging van maatschappelijke processen (economische, technologische, politieke processen enzovoorts).² Het onverwachte en onvoorspelbare van het handelen verschijnt hier als bron van mogelijk initiatief deze autonoom lijkende processen te *doorbreken*.³

Als onmiddellijk tegenargument kan gegeven worden dat de broosheid van dit handelen maakt, dat zijn initiatief terstond kan worden 'overruled' door deze processen resp. door de achterliggende eerste waarden van de autonomiegedachte en het leven. Hier kan tegenin gebracht worden, dat Arendt zelf duidelijk maakt, dat het vermogen tot handelen niet geelimineerd kan worden, zolang

¹ Arendt wijst nog op een geheel andere sfeer van het menselijke bestaan, die zij aan de orde stelt als 'vita contemplativa'. Per definitie is deze sfeer bij haar grotendeels losgekoppeld van o.a. politiek en maatschappelijk handelen. Om deze reden zal ik hier verder niet op ingaan (zie Arendt, 1958 17 e v., 22 e v., 289 e v.). In *The Life of the Mind* stelt Arendt het leven van de geest in termen van met name denken en willen aan de orde en tracht mede de relatie tot het handelen inzichtelijk te maken. Mede omdat ik vermoed dat Arendt hier begint vanuit een onjuiste probleemstelling (de sterke loskoppeling van het handelen met het leven van de geest) en elementen van het klassiek en moderne structuurdenken (zie het onderstaande) een doorslaggevende rol lijken te spelen, ga ik op dit werk slechts incidenteel in. Vgl. Denayer, 1992, met name hoofdstuk zeven.

² Zie voor deze verzelfstandiging o.a. Postman, 1992, van Hoogstraten, 1993, Beaud, 1993, Anders, 1980. Ik schrijf hier over 'schijnbaar' omdat dit soort van analyses een begrip van zelfstandigheid van maatschappelijke processen hanteert, terwijl onvoldoende nagegaan wordt, waarin deze zelfstandigheid bestaat en hoe zij mogelijk is. Zie ook hoofdstuk één. Voor een theorie van het ontstaan van een dergelijke verzelfstandiging vanuit de aard van het menselijke denken en kennen zie Barendse, 1982 42 e v.

³ Arendt, 1958 230 e v. 245 e v. (228 e v. 244 e v.), 320 e v. (320 e v.) Vgl. "In Wahrheit ist es die Function jeden Handelns, im Unterschied zu einem bloss reaktiven Sichverhalten (behavior), Prozesse zu unterbrechen, die sonst automatisch verlaufen würden" (1970 35).

mensen bestaan. Wel kan door deze overheersende waarden het handelen in hoge mate monddood gemaakt worden.¹ Dit is echter wat anders dan extinctie.

Maar dit zou kunnen duiden op een slechts latent blijvende potentie tot handelen, praktisch hoeft hiermee niet veel gewonnen te zijn.

Het argument van deze studie in dit verband is, dat ontwikkelingen in de economische sfeer zelf (dus in hedendaagse ondernemingen) een dynamiek laten zien, waarin een beroep wordt gedaan op deze eventueel latent gebleven potentie. Het is juist in de economische sfeer, dat aan het handelen concreet macht en kracht wordt verleend. Hierbij kan ten eerste gedacht worden aan het afhankelijk worden van het succes van ondernemingen van:

- het vermogen een nieuw initiatief te starten door de leden van de onderneming, en;
- het vermogen tot intersubjectieve relaties binnen en buiten de onderneming.

Ten tweede laten technologische ontwikkelingen zien, dat zij toenemend afhankelijk worden van een sturing vanuit door mensen gearticuleerde zin en betekenis. Dit bleek reeds in hoofdstuk drie. In het slot van dit en het volgende hoofdstuk ga ik op dit punt verder in.

Kritiek op Arendt's theorie van het handelen: terugval in klassiek structuurdenken

Helaas moet geconstateerd worden, dat Arendt's theorie tegelijk in hoge mate zichzelf de mond snoert om daadwerkelijk de (schijnbare) autonomie van de bovengenoemde processen te doorbreken. De grond hiervan is gelegen in het feit, dat zij haar ideaaltypische analyse het handelen loskoppelt van het produceren of maken en arbeiden als zodanig. Zij scheidt hierin te sterk de momenten van intersubjectiviteit en articulatie van zin enerzijds en arbeid en werk anderzijds, waardoor hun onderlinge eenheid en samenhang in het handelen problematisch wordt. Het handelen dreigt hierdoor beperkt te worden tot de sfeer van zin en betekenis enerzijds en het netwerk van menselijke relaties anderzijds die beide min of meer zelfstandige sferen vormen boven of naast het produceren en arbeiden. In het bovenstaande is dit reeds meermalen gebleken. Gevolg van deze verzelfstandiging is dat niet meer inzichtelijk kan worden gemaakt op welke wijze het handelen invloed kan uitoefenen op de sfeer van productie en arbeid. Mede hierdoor is Arendt's pessimisme te begrijpen.²

Hoe komt deze impotentie in Arendt's theorie tot stand? De Griekse Polis is bij Arendt 'paradigma' voor de constructie van het ideaaltype van de 'vita activa', dus van haar begrip van handelen.³ De Polis is in haar feitelijke historische gedaante wellicht gebaseerd geweest op een uitsluiting van arbeid en werk: deze werden verricht door slaven, die daarom niet tot de Polis behoorden. Ik denk dat Arendt in haar boek een denkfout heeft gemaakt. Zij lijkt van een al of niet ver-

¹ Zie Arendt, 1958: 323 e.v. (324 e.v.)

² O.c.: 323 e.v. (324 e.v.).

³ Arendt tracht via een kritiek op de metafysische en politieke traditie de mogelijkheid te scheppen om brokstukken uit het verleden onafhankelijk van deze traditie te bezien. Vgl. Prins, 1990: 127. Tot deze brokstukken behoort in het bijzonder de Griekse Polis, die tijdens het leven van Socrates in verval is geraakt. Refererend aan deze Polis stelt zij een ideaaltype van het 'actieve leven' op. Vgl. o.c.: 131; 134.

meende historisch-feitelijke samenhang een min of meer innerlijk noodzakelijke samenhang te maken. De door haar al of niet terecht geregistreerde *feitelijke* omstandigheid, dat in de Griekse Polis (als plaats van het handelen) arbeid en werk uitgesloten zijn van het handelen interpreteert zij als een *noodzakelijke* resp. ideaaltypische verhouding van wederzijdse *uitsluiting* tussen de begrippen handelen enerzijds en werk resp. arbeid anderzijds. Handelen wordt dan per definitie ingeperkt tot articulatie van zin en betekenis enerzijds en intermenselijke betrekkingen anderzijds, en sluit werk resp. arbeid noodzakelijk uit.

De gevolgen van deze denkfout worden scherp zichtbaar in haar diagnose en analyse van de moderne tijd. Hierin ziet zij een omkering van de verhouding in de Griekse Polis. Niet het handelen, maar arbeid en werk worden volgens haar in de moderne samenleving als hoogste waarde en enige waarheid gezien. Met als gevolg, dat *het handelen logisch noodzakelijk uitgesloten dreigt te worden in wat mensen doen in de moderne samenleving*.¹

Hierdoor dreigt uit het zicht te raken, dat het handelen ook aan deze toename van belang van arbeid en werk in de moderne samenleving ten grondslag ligt. Zij begrijpt deze omslag niet vanuit de horizon van het handelen, waarin mensen zichzelf gaan begrijpen als autonome producenten, naar analogie van een almachtig godsbeeld (zie hoofdstuk vier).² Met als noodzakelijk gevolg, dat aan het menselijk handelen handen en voeten ontbreekt om invloed te kunnen uitoefenen op zijn eigen product: de dynamiek van de maatschappelijke processen, die aan het slot van het vorige hoofdstuk aan de orde is gesteld.

Ik denk dat een specifieke betekenis van het begrip van 'zin' ten grondslag ligt aan deze denkfout, die in tegenspraak is met de reeds eerder besproken betekenis van 'wordende zin' in de context van het handelen. Arendt stelt ergens:

*"De zin ("meaning") van iets moet permanent zijn en niets van zijn karakter verliezen, of hij nu verwezenlijkt wordt of, juist er gezegd, tot de mens doordringt, of dat hij hem ontgaat"*³

Elders benadrukt Arendt dat het handelen gegrond is in 'principes' die zin geven aan dit handelen. Zij zijn algemeen geldend en inspireren het handelen *van buiten af*.¹

¹ Deze omkering beschrijft zij op p. 294 e v. (294 e v.). Even daarvoor bektntseert zij een omkering die Plato in gang heeft gezet, en die "tot op grote hoogte de denkpatronen heeft bepaald waartoe de westerse filosofie bijna automatisch is vervallen". (292 (291)) Zij denkt hierbij aan omkeringen tussen idealisme en materialisme, nominalisme en realisme, transcendentalisme en immanentisme, hedonisme en ascetisme. Mijns inziens voltrekt Arendt hier (zie de tekst) zelf een dergelijke door haar bektntseerde omkering. Dat deze omkering ook voor Arendt uiteindelijk en impliciet (dus niet door haar doordacht naar consequenties) onhoudbaar is blijkt op twee manieren. Ten eerste stelt zij (incidenteel) dat het handelen altijd verbonden is met iedere objectieve relatie (onder andere die van werk en arbeid) van mensen met de wereld (zie boven). Ten tweede stelt zij dat we nog altijd het vermogen tot handelen bezitten, ofschoon dit handelen volgens haar "het uitsluitende prerogatief [is] geworden van de wetenschapsmensen" Zie: o.c. 323 (325).

² De grond van deze omslag ziet Arendt vooral in een opkomend wantrouwen en streven naar zekerheid omtrent alles wat is enerzijds, en het door het christendom in de westerse cultuur ingebrachte hoogste waarde van het individuele leven en voortbestaan anderzijds (zie hoofdstuk vier). Zij brengt niet de relatie tot stand tussen dit streven naar zekerheid en de autonomiegedachte. Hierdoor lijkt haar de relatie tussen de autonomiegedachte enerzijds en de waarde van het leven anderzijds als bron van ontstaan van arbeid en werk als hoogste waarde in de moderne samenleving en de hier bijbehorende dynamiek te ontgaan. Zoals reeds opgemerkt komt bij haar de autonomiegedachte min of meer van buiten af haar argument versterken.

³ O.c. 155 (152)

Ik meen hier een platonische denktrant te bespeuren. Haar aldus begrepen zin of principe vertoont kenmerken van de idee of vorm van Plato. Zowel deze zin als Plato's vormen worden als permanent of onveranderlijk gedacht. Beide hebben een onafhankelijke eigenheid ten opzichte van het individueel concrete, dus van het concrete handelen. Gevolg van deze opvatting is dat het menselijke individuele handelen in het teken komt te staan van de verwerkelijking van een reeds voorgegeven zin of principe, ook al kan dit principe alleen maar in het handelen verschijnen. De conclusie is daarom gerechtvaardigd, dat bij Arendt een tendens tot teruggang tot het *klassieke structuurdenken* is waar te nemen (zie hoofdstuk vier).

Voor de betekenis of zin (hun 'wezen' of 'vorm') van de begrippen arbeid, werken en handelen betekent dit dat zij door Arendt kennelijk onveranderlijk en elkaar uitsluitend gedacht worden.² De Griekse Polis dient bij haar dan als concrete instantie, waarin de eeuwige en onveranderlijke aard van deze begrippen afgelezen kunnen worden, en die daarom ook noodzakelijk van toepassing zijn op realisaties van deze begrippen of vormen in de hedendaagse maatschappij. Voorzover de moderne samenleving een maatschappij is die georganiseerd is rondom arbeid wordt hierdoor noodzakelijk het handelen uitgesloten.³

Door dit eeuwigheidskarakter van zin dreigt een belangrijk onderscheid binnen datgene wat zinvol is te vervallen. Er kan onderscheiden worden tussen datgene wat feitelijk zinvol is en een innerlijk noodzakelijk zinvol verband.⁴ Dit onderscheid wordt door Arendt miskend. Deze miskennis wrekt zich bij haar analyse van de begrippen handelen en arbeid. Menselijk handelen impliceert een innerlijk noodzakelijk verband met een netwerk van mensen. Echter dat het handelen (als zelfopenbaring en starten van iets nieuws) arbeid en werk⁵ uitsluit lijkt mij hooguit een feitelijke, dus een niet noodzakelijke samenhang te zijn, die tot

¹ Arendt lijkt een dubbel spel te spelen, wanneer zij de term 'principium' in de zin van contingent begin verbindt met algemeen geldend principe, dat met het handelen in de wereld verschijnt. Arendt tracht wel te ontkomen aan het Platonisme van de transcendentie van de principes of ideeën door te stellen dat een dergelijk principe alleen manifest wordt in het handelen en dus geen transcendent rijk van principes veronderstelt. Waar het mij hier om gaat is niet een eventuele transcendentie wereld van principes, maar het gegeven, dat dergelijke principes kennelijk buiten het handelen zelf moeten worden geplaatst, ook al kunnen ze alleen in het handelen verschijnen. Zie Denayer, 1992 103, Vgl ook Knauer, 1980 724, 727. Deze auteurs verwijzen in dit verband naar Arendts *On Revolution* (1963) en *Between Past and Future* (1961).

² Grond hiervan is het gegeven dat in het structuurdenken de fysische structuur dominant is (zie hoofdstuk vier). Zoals besproken bestaat het onderscheid tussen de elementen van deze structuur in hun verschil met andere elementen met als gevolg dat de elementen zich tot elkaar verhouden in termen van wederzijdse uitsluiting.

³ Dat Arendt de hedendaagse maatschappij aldus interpreteert blijkt o.a. op p. 38 e.v. 127, 320 e.v. (45 e.v., 126, 127, 320 e.v.)³ Men kan tegenwerpen, dat Arendt begripmatig of ideaaltypisch de begrippen arbeid en handelen als elkaar uitsluitend definieert. In de werkelijkheid zouden arbeid en handelen met elkaar vervlochten zijn, zodat mijn kritiek niet adequaat is. Hiertegenover kan opgemerkt worden, dat wanneer beide in werkelijkheid vervlochten zijn er geen reden bestaat hun begrippen als elkaar uitsluitend te denken. De met het denken voltrokken abstractie zou dan een vervalsing zijn, waarin de criteria van het denken zelf (o.a. helderheid en duidelijkheid) tot norm zijn geworden voor de begripsinhoud. Zie hiervoor ook hoofdstuk vier. Vanuit de optiek van de sociale wetenschappen kan voor een dergelijke aanpak een argumentatie bestaan, bijvoorbeeld omdat met uit is op empirisch verifieerbare kennis, die alleen daarom al helder en duidelijk moet zijn. Maar Arendt wil expliciet geen sociale wetenschap bedrijven, maar doordringen tot de aard en eigenheid van zaken. Arendt, 1958 40 e.v. (48 e.v.)

⁴ Vgl. Hollak, 1976, 77, p. 5

⁵ Waarbij ik arbeid en werk hier begrip in de zin van Arendt, activiteiten ten behoeve van het levensonderhoud resp. maken van dingen. Zie ook het onderstaande.

op zekere hoogte (wellicht) in de Griekse Polis was aan te treffen.¹ Ik vermag niet in te zien, dat in het produceren van producten en diensten voor het 'leven' geen sprake kan zijn van handelen.²

Dubbelzinnigheid van de 'hoogste waarde' bij Arendt

Met deze kritiek hangt nog een ander element samen. Wanneer de vraag gesteld wordt waar het in het 'actieve leven' ('vita activa', handelen, werken en arbeiden) bij Arendt om gaat, dan lopen twee denkpatronen door elkaar heen.

Het eerste denkpatroon ontleent Arendt vooral aan de Griekse Polis. Deze heeft bij haar twee functies. Ten eerste gaat het erom in onderlinge rivaliteit tot de hoogste en meest verheven daden te komen, vervolgens gaat het er om deze daden op menselijk vlak eeuwigheid en onsterfelijkheid te geven. Ik meen hier wederom een Platonisch element aan te treffen. Eeuwigde en hoogste zin en waarde (lees het vormenrijk), die in onderlinge rivaliteit eenmaal ontdekt of tot stand zijn gekomen dienen zo veel mogelijk voor mensen behouden te blijven. Kennelijk kan er dus sprake zijn van een dergelijke hoogste waarde, die de norm afgeeft voor het waarderen van handelingen in de Polis. Ook hier klinkt Arendt's (klassieke) structuurdenken door (zie hoofdstuk vier): het lijkt vanuit dit perspectief nog maar een kleine stap naar de opvatting, dat de waarde (dus werkelijkheid) van handelingen bepaald wordt door een transcendente orde.³

Daarnaast is een geheel ander patroon te constateren. Reeds ten aanzien van de Polis gaat het bij haar om zaken als zich onderscheiden, uniciteit enzovoorts.⁴ De Polis heeft dan de functie iedere burger in zijn uniciteit tot uitdrukking te laten komen. Uitgaande van de theorie van het handelen heeft dit enerzijds betrekking op de uniciteit van het 'wie', maar anderzijds ook op het 'nieuwe begin', het 'wat', de zin die geïnitieerd wordt. Beide zijn bij haar wezenlijk onverwacht, onvoorspelbaar en dus niet ergens uit af te leiden, juist omdat zij de uitdrukking zijn van de menselijke conditie van contingentie ("nataliteit", zoals Arendt het stelt).⁵

¹ In feite lijkt Arendt zich hier tegen te spreken. Zij stelt dat het drijven van handel handelen impliceert (1958 209 (208)). Deze daden behoorden echter niet tot de sfeer van de Polis als *exclusieve* locatie van het handelen, terwijl in de Oudheid uiteraard handel werd gedreven (o.c. 198, 199 (197)). Hieruit zou volgen, dat handeldrijven geen handelen impliceert.

² B.v. nieuwe 'gezondere' levensmiddelen met minder milieuschade gaan produceren, inclusief de voorlichting hierover. In het volgende hoofdstuk zal deze samenhang tussen handelen en arbeid en werken in de context van ondernemingen centraal staan.

³ Zie Arendt 1958 21, 28 e.v., 41 e.v. (32, 37 e.v., 48 e.v.). Men zou naar aanleiding van het bovenstaande kunnen stellen, dat Arendt de transcendentie van de norm of het principe erkent, zonder een antwoord te geven op welke wijze deze transcendentie gedacht kan worden. Zoals gesteld is het kenmerk van het klassieke structuurdenken niet alleen (of primair) de gedachte van een transcendente orde die normerend optreedt ten opzichte van de menselijke en natuurlijke wereld. Veeleer is hier bepalend, dat deze norm voor de werkelijkheid *buiten* de eigenheid van deze werkelijkheid is geplaatst. Vgl. Berger, 1977 70 e.v., 1992 23 e.v.

⁴ Voor verwijzingen zie vorige noot.

⁵ Dit tweeledige denkpatroon speelt ook in de hedendaagse discussie rondom erkenning van culturele identiteiten. Zo koppelt Ch. Taylor de eis van erkenning van deze identiteiten eenzijdig en zonder nadere argumentatie aan de hoogte van de waarde van de betreffende cultuur (Taylor, 1995, 82 e.v.). Wolf verwijst in diezelfde bundel op deze eenzijdigheid. Taylor gaat volgens haar voorbij aan het punt, dat onthouding van zo'n erkenning een niet-erkennen inhoudt van personen in hun culturele bijzonderheid en uniciteit. Zeker, Taylor heeft oog voor het belang van erkenning voor de identiteit en authenticiteit door anderen. Maar hij ziet deze vooral in de *conditionele* sfeer. (Wolf, in Taylor, 1995 100, 101).

Het is onmogelijk beide patronen met elkaar te verenigen. Ofwel men stelt de contingentie (of eindigheid) centraal, ofwel men verwijst naar een uiteindelijke zin of orde buiten zichzelf, waaraan het individueel concrete zijn bestaan(srecht) (op welke wijze dan ook) ontleent. Men kan bij dit laatste weer denken aan zaken als de schepping (als productie) van een goddelijke almacht, een transcendent gedacht rijk van vormen, de geschiedenis, de macht, het kapitalisme, de driften.¹

Ik meen te moeten stellen, dat Arendt's theorie van het handelen slechts serieus genomen kan worden, wanneer deze contingentie of eindigheid wordt geaccepteerd. Zoals Arendt (ook) naar voren brengt: het kan dan als hoogste waarde om niets anders gaan dan om uniciteit en diversiteit van het handelen en zijn gearticuleerde zin.

Handelen, zo is in het bovenstaande aan de orde geweest, geeft zin aan arbeid en werk. Consequentie is dan ook, dat arbeid en werk, bemiddeld door het handelen, uniciteit en diversiteit mede mogelijk kunnen maken. Maken en produceren krijgen dan uiteindelijk de zin van het *faciliteren van*, en het *vermijden van het schadelijke voor* deze uniciteit en diversiteit. Hiermee is de verabsolutering van het maken en produceren in het kader van de autonomiegedachte ongedaan gemaakt, en geworden tot een zinvol moment binnen het menselijke handelen dat gericht is op deze uniciteit en diversiteit.

In het andere geval verwordt haar theorie van het handelen tot een schijnvertoning resp. 'opium van het volk'. Hoe kan het zichzelf articulerende unieke 'wie' en zijn daden in hun diversiteit en uniciteit serieus genomen worden, wanneer alleen sprake kan zijn van een min of meer gelukte manifestatie van een algemeen iets, dat reeds elders in zijn volheid (noodzakelijk) gearticuleerd is?

Enige aanvullingen op Arendt's theorie van het handelen

Vanuit drie invalshoeken wil ik een aanvulling geven op Arendt's theorie van het handelen. De eerste heeft betrekking op het reflexieve en intersubjectieve karakter van het handelen. De tweede heeft betrekking de ambivalentie van het handelen als bron van zijn broosheid. Tenslotte wil ik nader ingaan op de samenhang tussen reflectie, handelen en produceren in hedendaags maatschappelijk verband.

¹ Erkenning van de radicale contingentie sluit niet het godsbegrip als zodanig uit, maar wel het godsbegrip zoals dit in hoofdstuk vier aan de orde is gesteld. M.i. kan slechts ruimte zijn voor een dialogisch godsbegrip, wanneer vastgehouden wordt aan deze radicale contingentie. De relatie God-mens is dan niet te denken in termen van productie/geproduceerd zijn, maar in termen van wat een mens het meest eigen is: het handelen in dialoog met anderen. Voor een overzicht van deze problematiek, zie Struyker Boudier, 1990.

² Deze constatering dient ten aanzien van Arendt denken wel gerelativeerd te worden. De sfeer van het handelen is bij Arendt de eerste waarde in de sfeer van het actieve leven ('vita activa'). Daarnaast onderscheidt zij, zoals eerder aan de orde gesteld de sfeer van het contemplatieve leven (kennen, willen en oordelen). Doordat zij beide sferen nadrukkelijk scheidt ontstaat de vraag naar de verhouding tussen de eerste waarden van beide sferen. Daar mij deze scheiding niet zinvol lijkt (met name vanwege het veronderstelde structuurdenken) ga ik niet in op deze problematiek.

Opvallend is, dat Arendt het handelen niet analyseert in termen van reflectie. Toch is hierin een sterk reflexief element aanwezig.¹ In het onderstaande zal ik dit nader toelichten. Zij analyseert het handelen daarentegen wel in termen van intersubjectiviteit, ofschoon dit niet adequaat gebeurt. Gevolg is, dat zij zowel de betekenis van de reflexiviteit als van de intersubjectiviteit in de maatschappelijke sfeer onvoldoende heeft weten te belichten. Via aanvullende opmerkingen over de reflexiviteit en intersubjectiviteit van het handelen zal naar aanleiding van analyses van Schelsky iets over de maatschappelijke betekenis hiervan gezegd worden.

Reflexiviteit en intersubjectiviteit ten aanzien van de articulatie van het 'wie' in het handelen.

In het bovenstaande heb ik naar aanleiding van Arendt laten zien dat zelfarticulatie of zelfopenbaring altijd een risico impliceert, omdat het voor de handelende niet op voorhand is gegeven als 'wie' hij/zij zichzelf articuleert. De reflectie treedt hier op in de vorm van een voortdurende onzekerheid over en betrokkenheid op mij zelf. Arendt gaat hierin zover dat zij stelt dat pas bij de dood, het afsluiten van het 'levensverhaal', zichtbaar wordt als wie hij zich heeft gearticuleerd.² Ofschoon het juist is te stellen dat het 'wie' niet door mijzelf, noch door anderen kan worden vastgelegd lijkt mij deze karakterisering niet geheel juist. Zij lijkt vooral gefixeerd te zijn op het 'affe' of voltooide karakter van de zelfarticulatie en niet op het proces van articuleren zelf. De menselijke zelfarticulatie is niet een *onmiddellijk, natuurlijk* gebeuren, zoals dit het geval is bij een plant, die zich grotendeels in haar volgroeide vorm onmiddellijk en 'van nature' als 'af' bepaalt (zie eerder in dit hoofdstuk). De menselijke zelfarticulatie daarentegen is als proces tegelijk een *reflexieve en intersubjectieve activiteit*, die intrinsiek gericht is op de wederzijdse vrijheid van het openbare 'wie' in deze activiteit, en die deze articulatie *zelf* van het 'wie' als doel of zin heeft. Het gaat in deze activiteit om het 'zelf' of 'wie' dat *in en als* deze articulerende activiteit als vrij articulerend verschijnt. Dit proces is gedurende het leven *nooit* afgesloten, ook niet bij de dood: het stopt dan; van een voltooiing kan niet worden gesproken. De zin van de voltrokken articulatie kan vervolgens bij nabestaanden onderwerp worden voor verdere articulatie. Ten aanzien van zijn 'werk' kan vervolgens (eventueel) gesproken worden van een 'hermeneutische' traditie waarin telken opnieuw de zin ervan kan worden geïnterpreteerd.

¹ Zeker, Arendt gaat hier nadrukkelijk op in als zij de 'vita contemplativa' beschrijft in "Het leven van de geest" (Arendt, 1978). In dit werk heeft zij zich expliciet bezig gehouden met onderwerpen als denken en willen. Ook het oordelen wilde zij in dit kader bespreken. Voor een analyse van deze verhandeling: zie Denayer, 1992. Waar het mij hier om gaat, is dat zij het handelen *als handelen* niet heeft geanalyseerd in termen van reflexiviteit. Zoals zij arbeid en werk kunstmatig scheidt van handelen, scheidt zij in haar analyse ook de vita contemplativa (resp. het leven van de geest) kunstmatig van het handelen. "...in our [d.w.z. de menselijke] world there is no clearer or no more radical opposition than that between thinking and doing....". Arendt, 1978: 71. Ik kan niet ontkomen aan de indruk, dat problemen in haar analyses tussen de verhouding tussen handelen en geest voortkomen uit deze scheiding. Hoe dit ook zij, ik beschouw het handelen in deze studie als een antropologische grondcategorie, waarin het denken, willen en oordelen altijd op een specifieke wijze aanwezig zijn. Daarom noem ik het handelen reflexief, en niet (alleen) het denken, willen en oordelen, zoals bij Arendt het geval is. Vgl. Denayer: 1992: 216, 218.

² O.c.: 176, e.v. 182 e.v.; 191.

Intersubjectiviteit verbindt Arendt met openbaarheid of publieke ruimte en staat bij haar vrijwel geheel in het kader van de constitutie van de menselijke, objectieve, door allen waar te nemen en te kennen wereld. Zij verbindt de intersubjectiviteit met het idee van 'Abschattungen' of verschijningen van iets. Dit iets wordt werkelijk of objectief wanneer meerdere mensen door deze verschijningen of 'Abschattungen' heen een voor hen identiek iets ervaren. Zoals een kubus als een identiteit voorgesteld kan worden in en door de vele perspectivistische beelden die ervan mogelijk zijn, is de menselijke publieke wereld van Arendt het geheel van door velen ervaren identiteiten door hun verschijningen heen. Publiek is al wat:

"in het openbaar verschijnt, door iedereen kan worden gezien en gehoord en de grootste mogelijke bekendheid [publicity] krijgt. Voor ons constitueert de verschijning -iets dat zowel door anderen als door onszelf wordt gezien en gehoord- werkelijkheid. Vergeleken bij de werkelijkheid die ontstaat door het gezien en gehoord worden, blijven zelfs de sterkste krachten van het intieme [intimate] leven -hartstochten, gedachten, sensuele ervaringen- een onzeker en schimmig bestaan leiden tenzij en totdat ze als het ware uit de sfeer van het intieme en persoonlijke naar buiten tredend, worden getransformeerd in iets, dat publieke gestalte aanneemt".¹

De kritiek die ik op deze opvatting van intersubjectiviteit heb is dat zij slechts het uitwendige aspect van de intersubjectiviteit belicht. Richtinggevend in deze benadering is de lichamelijke ruimtelijkheid op grond waarvan gesproken kan worden van de identiteit van iets en zijn vele verschijningen of 'Abschattungen'.² Zeker, voorzover de diversiteit van mensen ook een ruimtelijke diversiteit betekent, is deze opvatting adequaat. Maar de menselijke diversiteit gaat niet op in ruimtelijke diversiteit. Met als gevolg, dat de ruimtelijke perspectivistische benadering van de intersubjectiviteit onvoldoende is om de intersubjectiviteit in zijn geheel te karakteriseren. In termen van hoofdstuk vier kan ik ook zeggen dat deze opvatting de intersubjectiviteit in het vizier tracht te krijgen in termen van de fysische structuur. In zoverre de intersubjectiviteit deze structuur overstijgt kan zij niet door de categorieën van deze structuur adequaat worden begrepen. Het gevolg van deze perspectivistische opvatting is, dat een doorslaggevende aspect van de intersubjectiviteit onbelicht blijft. Ik doel hier op de wederzijdse activiteit van de intersubjectiviteit die door Van Velthoven naar voren is gebracht.

In het onderstaande belicht ik naar aanleiding van analyses van Van Velthoven enkele aspecten van de structuur van deze wederzijdse activiteit.³

In het handelen (spreken voorstellen doen, verzoeken) ben ik aangewezen op een correlatieve handeling van de ander of anderen. Als ik spreek beoog ik, dat de ander luistert.⁴ Deze handeling van de ander wordt door mij beoogd, zonder dat ik haar kan beheersen of maken. Maar ook al zou zij door mij beheerst kunnen worden, dan is het de vraag of ik dit wel zou willen. Is er al niet iets mis als ik de

¹ Arendt, 1958: 50 (57, 58); Ik vermoed dat bij Arendt de constitutie van een object van Husserl op de achtergrond speelt, waarin zich in en door verschijningen en afschaduwingen van iets dit iets in zijn werkelijkheid wordt geconstitueerd. Zie: De Boer, 1966: 27 e.v.; 199 e.v., 390. Vgl. Denayer, 1992: 81 e.v..

² Vgl. Prins, 1990: 135.

³ Van Velthoven, 1988: m.n. 65 e.v., 107 e.v..

⁴ "...la volonté de parler est une même chose avec la volonté de d'être compris". (Merleau Ponty, geciteerd door van Velthoven, 1988: o.c.: 39).

ander moet dwingen om te luisteren?¹ In 'geslaagd' spreken (handelen) beoog ik impliciet, dat de ander vrij ('van binnen uit') luistert (handelt).² Ik *erken* daarom in *mijn* handelen de ander in zijn *vrijheid* tot handelen. Het handelen toont zich hier als intersubjectief, als een vorm van wederzijdse vrije activiteit tussen mensen.

Maar er is meer. In dit handelen ben ik tevens betrokken op mijn eigen handelen. Enerzijds in een onmiddellijke zin: ik kies ervoor bijvoorbeeld te spreken. Maar ook via de ander ben ik betrokken op mijn handelen. Ik intendeer de ander als iemand, die mijn handelen (spreken) als een vrij handelen erkent.³ Algemeen gesteld: in het altijd intersubjectieve handelen beoog ik dat de ander mijn handelingen als vrije handelingen beoogt; ik beoog de ander hierin op zodanige wijze, dat hij mij als vrij handelend beoogt. Het handelen is dus, door de oproep naar de ander heen, ook een oproep naar mijzelf.⁴ Het handelen toont zich hier tegelijk als intersubjectief en reflexief. Deze reflexiviteit betekent hier geen onmiddellijke betrokkenheid op of terugkaatsing naar mij zelf, maar is bemiddeld door de activiteit van de ander.

Wat betekent het begrip vrijheid hier? Boven legde ik verband met het 'van binnen uit' komen van de handelingen. Vrijheid betekent hier niet *primair* vrijheid van keuze, maar vrijheid tot articulatie van mijn zelf of 'wie' en de vrijheid deze te ondervragen en te bekritisseren.⁵

Van belang is het om op te merken dat in deze wederkerige activiteit tegelijk sprake is van een wederzijdse *afhankelijkheid*. In de intersubjectieve relatie ben ik afhankelijk van de ander (geen spreken zonder luisteren), zoals de ander af-

¹ Als ik iemand wil waarschuwen voor een gevaar dan kan ik de ander dwingen te luisteren. Ik schat dan in dat het doel (afwentelen van gevaar) belangrijker is dan de intersubjectieve relatie zelf van dat ogenblik (die offer ik dan als intersubjectief op). Tevens ga ik ervan uit, dat de ander dit later ook zo begrijpt en er niet dus niets mis is met de intersubjectieve relatie.

² Het punt hierbij is niet, waar het betoog van de Dijn mede op neer komt (1993 10, 113 e v.), dat ik hier onbeheersbaarheid als doel zou moeten willen. Het punt is, dat ik (impliciet) beoog, dat de ander 'van binnen uit' (vrij) zijn handeling beoogt, dáárom kan ik geen beheersing willen.

³ Deze *wederzijdse* activiteit houdt daarom een *wederkerige* erkenning in. Luisteren betekent een activiteit van de luisteraar waarin hij de spreker erkent. Maar de erkenning omvat meer. Ik erken niet alleen een zekere 'ruimte' (qua tijd of onderwerpen) die ik de ander gun. In deze erkenning gaat het de luisteraar om de spreker als subject. D.w.z. het gaat de luisteraar ook om de ander als ander in zijn handelen. Vgl. Van Velthoven, 1988 39 e v. 71 e v., 210 e v.

⁴ Opmerkelijk is dat dit specifieke reflexieve moment in de intersubjectieve relatie niet door Van Velthoven is gezien. Ook daar waar hij komt te spreken over de 'intersubjectiviteit met zich zelf' komt deze reflectie niet aan de orde. Zie 1988 132 e v.

⁵ Ik heb hier dus een positief begrip van vrijheid voor ogen, waarin de zgn. negatieve vrijheid moment van uitmaakt. Het hebben van keuzevrijheid resp. het niet belemmerd worden in handelingen en articulaties door anderen, vormt onderdeel van het positieve vrijheidsbegrip, maar is hiervan niet de essentie. Vgl. Blokland, 1995 48 e v., waar de positie van Berlin besproken wordt inzake positieve en negatieve vrijheid. "De negatieve vrijheid van iemand wordt door Berlin omschreven als het gebied waarin hij ongehinderd door anderen zijn gang kan gaan". Hier tegenover stelt Berlin zijn begrip van positieve vrijheid: "I wish to be conscious of myself as a thinking, willing, active being, bearing responsibility for my choices and able to explain them by references to my own ideas and purposes. I feel free to the degree that I believe this to be true, and enslaved to the degree that I am made to realize that it is not" (geciteerd in Blokland, 1995 52). Zoals geconstateerd kan worden is het referentiekader (of, zo men wil de achterliggende metafysica) van zowel de negatieve als de positieve vrijheid bij Berlin de autonomiegedachte zoals besproken in hoofdstuk vier. Problemen gaan volgens Berlin ontstaan bij het positieve begrip van vrijheid, wanneer aan het subject ervan eisen worden gesteld, of wanneer het gerepresenteerd wordt door iets of iemand buiten het subject zelf (kerk, ras, natie, klasse cultuur). Deze laatste worden autonoom, en werken onderdrukkend op het oorspronkelijke subject van vrijheid (vgl. o.c. 52). Daar waar het hier relevante funderende denkkader (structuurdenken en/of autonomiegedachte) gewijzigd wordt, is veel van de traditionele discussie omtrent positieve en negatieve vrijheid te herinterpreteren.

hankelijk is van mij (geen luisteren zonder spreken).¹ Deze afhankelijkheid kenmerkt mijn eindigheid ten diepste. Precies voorzover ik hier handelend, dus actief optreedt, ben ik afhankelijk van de ander. De handeling is mijn handeling, en in zoverre ben ik 'autonoom'. Maar in dit handelen beoog ik mede het vrije handelen van de ander, waarvan weet dat mijn handelen ervan afhankelijk is. In zoverre heft mijn handelen mijn autonomie tegelijk op.² Dit begrip van intersubjectiviteit impliceert daarom een fundamentele kritiek op de autonomiegedachte, zoals besproken in hoofdstuk vier.

De intersubjectieve relatie is wezenlijk symmetrisch. Uitgaande van een situatie waarin een overheersing en totalisering van de ander bijna gewoon is, van een situatie, waarin het (moderne) structuurdenken of de autonomiegedachte tot tweede natuur is geworden, kan de oproep mij te onderwerpen aan het 'gelaat' van de ander een stap zijn tot wederkerigheid.³ Deze oproep kan niet de volle zin uitmaken van de intersubjectiviteit, dan zou een omgekeerde totalisering (door de ander) onvermijdelijk zijn. In plaats van zelf autonoom te zijn geef ik een autonomie aan de ander, daarom blijft deze gedachtegang nog gevangen in de autonomiegedachte.⁴

Reflexiviteit en intersubjectiviteit als initiatief van het handelen

Een begin of intuïtief is bij Arendt geen 'blinde' reactie op het handelen van anderen en overige omstandigheden. Het is een nieuw begin, dat als zodanig onverwacht is, maar dit impliceert niet, dat het nieuwe begin geen zinvol antwoord zou zijn. Integendeel, hierin kan sprake zijn van een zinvolle reflectie op (antwoorden van) anderen, mijzelf en mijn verrichte daden en omstandigheden. Juist daardoor wordt deze reactie een antwoord, dat voor anderen weer reden kan zijn tot reacties (de onbegrensde keten, waar Arendt over spreekt).

Ook hier speelt het reflexieve en intersubjectieve karakter van het handelen, dat door Arendt niet of onvoldoende is geanalyseerd, een doorslaggevende rol.

Er is in dit verband sprake van een grote verscheidenheid. Er valt bijvoorbeeld te denken aan de veelheid van culturele identiteiten, levensvormen van mensen, hun meningen, aspiraties enzovoorts. Hoe is deze veelheid en diversiteit te interpreteren? Is hier louter sprake van veelheid, juxtapositie en onoverbrugbaarheid waarbij alleen een relativistische opvatting past? Of verwijst deze diversiteit naar een mogelijk zin, hoe deze ook nader te begrijpen is en hoezeer aspecten van deze veelheid ook als destructief of immoreel kunnen worden geïnterpreteerd?

¹ Eenvoudig gezegd Ik kan pas echt spreken als de ander echt luistert en andersom.

² Het autonomiebegrip van het structuurdenken denkt de autonomie in termen van een absolute activiteit. Het autonome subject produceert zijn logische orde geheel vanuit zichzelf, tevens tracht het zijn beoogde ontwerp in de werkelijkheid te realiseren, die tot louter passief materiaal wordt gereduceerd (zie hoofdstuk vier). Absolute activiteit en passiviteit zijn begrippen, die onverbreekbaar zijn verbonden met de autonomiegedachte. Zie ook Van Velthoven, van, 1988 213 e.v.

³ Ik doel hierbij uiteraard op de filosofie van Levinas (1968). Zie ook Berger, 1993 62 e.v., Velthoven, 1988 169, Cobben, 1995 46, Decorte, 1989 155 e.v..

⁴ In de denktrant van Levinas zijn in dit verband drie fasen te onderkennen. 1) Het 'egocentrische' ik totaliseert de ander door hem tot functioneel onderdeel te maken van zijn project of ontwerp (de autonomiegedachte). 2) Het doorbreken van deze autonomie door het beseft, dat het ik uitgaande van deze autonomie de ander (zijn 'gelaat') altijd tekort moet doen. 3) de instelling, waarbij niet de belangen van het ik, maar die van de Ander overwegen. "de Ander wordt [dan] norm voor het ik, en de autonome vrijheid van het ik maakt plaats voor de heteronome dienst van de ander" (Decorte, 1989 157). Is deze "heteronome dienst van de ander" niet precies mijn ervaring van de autonomie van de ander over mij? Mijn kritiek baseert zich uiteraard op deze derde fase, ook al schrijft Levinas over deze autonomie in termen van "weerstand, van wat geen weerstand heeft - de ethische weerstand". (geciteerd in o.c. 157)

Wanneer deze zin als een eenheid wordt begrepen in de betekenis van een voorgegeven ontwerp of structuur dat resp. die gerealiseerd moet worden in en door deze verscheidenheid, dan kan aan de diversiteit geen intrinsieke zin worden verleend. De veelheid en verscheidenheid staat dan altijd in het teken van een negativiteit: zij is nog niet of in strijd met de eenheid of structuur die tot werkelijkheid gebracht moet worden. Er vindt dan een terugval plaats naar een vorm van structuurdenken (zie hoofdstuk vier). Bij de verscheidenheid bij planten en dieren is hiervan tot op zekere hoogte sprake: de spontaniteit en zelfactiviteit bestaat voor een belangrijk deel in de handhaving en reproductie van de organische vorm (in zichzelf en nakomelingen). Een afwijking van deze vorm betekent hier veelal een degeneratie.¹ Bij mensen kan op biologisch niveau eveneens worden gesproken van een dergelijke organische vorm. Maar voor de mens als lichamelijke en geestelijke (mentale) eenheid kan dit niet beweerd worden, hoezeer historisch-feitelijk sprake kan zijn van traditionele of culturele reproducties van (niet van nature gegeven) sociale of individuele 'vormen' (bijvoorbeeld 'instituten', sociale klassen, karakters).²

De intersubjectiviteit is van doorslaggevend belang om deze openheid van de menselijke vorm en de hieruit volgende diversiteit als een zinvolle mogelijkheid in te zien zonder te vervallen in een relativisme.

In de intersubjectieve relatie is de onderlinge relatie tussen personen constitutief. Ik heb hiervan in het bovenstaande in termen van de wederzijdse activiteit het basispatroon zichtbaar gemaakt. Maar er valt meer te zeggen over deze relatie: zij is naar inhoud of zin 'transcendentiaal' of 'holografisch'. Ik bedoel hiermee, dat in de wederzijdse activiteit altijd ook sprake is van een mogelijke inhoud of zin, die niet van tevoren is bepaald. Sterker nog, de wederzijdse activiteit kenmerkt zich door het feit, dat iedere mogelijke zin of inhoud bemiddelend op kan treden in deze activiteit. Dit komt tot uitdrukking doordat de wederzijdse activiteit naar inhoud gekenmerkt is door een moment van onvoorziene bepaaldheid en creativiteit.³ Dit moment van onbepaaldheid en openheid van zin kan niet als bijkomstig worden gekarakteriseerd. Het is een constituerend element van de intersubjectiviteit.⁴

¹ Uiteraard heb ik het niet over de verscheidenheid van de soorten. Maar tot op zekere hoogte geldt ook hier hetzelfde. Verscheidenheid is noodzakelijk ten behoeve van een biologisch of ecologisch evenwicht.

² Zie hiervoor. Zijdeveld, 1988: 53 e.v..

³ Al articulerend kan tot iets gekomen worden tot iets, dat er op voorhand niet was: ik kan verbaasd zijn over mijn eigen articulatie (en er tegelijk toch mee vertrouwd zijn). Het schrijven van een artikel of een gesprek met iemand kan dit kenmerk hebben. Je weet dan pas wat je schrijft (zegt) als je het geschreven (uitgesproken) hebt (vgl. Weick, 1995: 12, 134). Bovendien kan dan de ervaring worden opgedaan, dat het gesprek wezenlijk anders had kunnen verlopen. De wederzijdse activiteit van het gesprek kent een onbepaaldheid die verbonden is met creativiteit, d.w.z. het menselijk vermogen tot articuleren van zin die er nog niet was. Juist in de wederzijdse activiteit van het gesprek kan deze ervaring van creativiteit worden opgedaan.

⁴ Het fenomeen dat Taylor beschrijft in termen van "epiphany" drukt in dezelfde stand van zaken uit. Voor hem staat epiphany voor een proces, waarin een interactie plaatsvindt tussen mijzelf en de natuur, anderen en/of mijzelf. In deze interactie komt een zin tot aanzijn, die de wederzijdse (bewuste) inbreng van de partners of de natuur overstijgt (creativiteit) maar die tegelijk hierna wordt gearticuleerd. Opgemerkt moet worden dat bij Taylor de articulatie van zin wordt benadrukt, terwijl het intersubjectieve moment van de wederzijdse activiteit bij hem onderbelicht blijft. De reden hiervan lijkt gelegen in het feit, dat hij de epiphany analyseert vanuit het gedachtegoed van de Romantiek. Het thema van de intersubjectiviteit staat veelal op gespannen voet met grondelementen van de Romantiek (bijvoorbeeld met dat van het expressieve individualisme). Zie Taylor, 1992: 377.

Dit 'holografische' moment, de openheid van de articulatie van zin en zijn bemiddelende rol in de wederzijdse activiteit, kan goed zichtbaar gemaakt worden in wat ik de intieme intersubjectiviteit noem.¹ Als ik een persoon als vrij beoog, dan beoog ik, dat hij zich vrij bepaalt en zich ook zo aan mij toont. Ik kan hem uitdagen (of 'verleiden') ook anders te zijn dan hij is of zoals ik hem ken. Ik kan hem uitdagen door 'bestaande vertogen' heen te breken² en iets nieuws te beginnen. Het resultaat kan voor mij weer verrassend zijn. Maar er gebeurt meer. In de relatie kan de ander ook willen, dat zijn (wellicht ook voor hem verrassende) nieuwe begin door mij wordt geïnterpreteerd en betrokken wordt op zijn individualiteit of 'wie'. Maar in deze interpretatie blijft dit begin niet hetzelfde: het kan voor hem een min of meer verrassende of fascinerende zin krijgen, die door zowel mijzelf als de ander niet van te voren is voorzien of doorzien. Vervolgens kan de toe-eigening van mijn interpretatie door de ander hem weer beïnvloeden en wellicht verrijken of verdiepen. Er kan daarom worden gesproken van een wordende zin die in de intersubjectieve wederzijdse activiteit ontstaat. Deze zin kan fascinerend, nieuw verrassend, verrijkend verdiepend en overstijgend blijken (bij 'gelukte' intersubjectiviteit). Hier voltrekt zich de intersubjectieve wording van uniciteit en diversiteit.³

In de wederzijdse activiteit van de intersubjectiviteit kan de onmogelijkheid ervaren worden om de wording van zin te begrijpen vanuit een voorgegeven en te implementeren ontwerp of structuur. Er is hier fundamenteel afstand gedaan van het maakbare, voorspelbare of beheersbare. Omdat ik hem (of iets) als individueel concreet intendeer, intendeer ik dit als 'voorbij' aan iedere voorgegeven of geproduceerde structuur of patroon. Of zo'n structuur of patroon nu van mijzelf of van iemand of iets anders afkomstig is, is hierbij om het even.⁴ Zowel de autonomiegedachte als ook iedere vorm van structuurdenken toont zich in de intersubjectiviteit en haar wederzijdse activiteit principieel als inadequaat.

¹ Ik beperk me hier vooral tot wat de *intieme* sfeer van de intersubjectiviteit genoemd kan worden. Constituerend lijkt mij, dat hier iedere zin of inhoud betrokken wordt op de individualiteit van de persoon (zijn 'wie'). Intimiteit kan niet geïdentificeerd worden met een van anderen geïsoleerde lichamelijke of mentale sfeer zoals dit bij Arendt het geval is. Vriendschap en vormen van collegialiteit kunnen ook als intiem worden gekarakteriseerd. Intimiteit hangt ook niet noodzakelijk samen met langdurigheid van relaties. Zowel kortstondige 'therapeutische' en/of trainingsinterventies als ook 'blind dates' kunnen hier onder vallen. Verderop kom ik nog te spreken over de *maatschappelijke* dimensie van 'intieme' reflexiviteit en intersubjectiviteit. Bij Arendt staat deze intimiteit tegenover intersubjectiviteit, omdat zij intimiteit identificeert met de privé-sfeer en intersubjectiviteit met de publieke sfeer. De publieke sfeer definieert zij via het waargenomen worden door velen, de intieme sfeer door de afwezigheid ervan. Ook hier leidt Arendt's identificatie tot het onzichtbaar maken een patroon van wederzijdse activiteit, dat in de intieme intersubjectieve sfeer juist goed zichtbaar wordt.

² Deze formulering is van Foucault (1982. 216).

³ Het is van belang in te zien, dat in dit wederzijdse begin of initiatief en wederzijdse interpretatie ervan ook een kritisch moment bevat. Dit moment treedt naar voren, wanneer zo'n begin betrokken wordt op het concrete individu of de concrete situatie: zij wordt hiern (ook) geïnterpreteerd als verrijkend hiervoor, *of juist niet*.

⁴ Mensen kunnen ook ten aanzien van zich zelf een houding aannemen waarin zij zich afsluiten van deze wordende zin en hun eigen activiteit normeren volgens een vooropgesteld ontwerp of patroon. In de mate dat dit gebeurt is Intersubjectiviteit, dus wederzijdse activiteit uitgesloten.

Maatschappelijke dimensie van de intersubjectiviteit als reflexieve wederzijdse activiteit

Wellicht doordat Arendt:

- de hedendaagse samenleving begrijpt als een maatschappij, die eenzijdig is georganiseerd rondom arbeid en werk (de productiemaatschappij), zodat handelen vrijwel uitgesloten is, en
- het reflexieve karakter van het handelen onvoldoende benadrukt, lijkt zij geen oog te hebben voor een maatschappelijk verschijnsel, dat door haar tijdgenoot, H. Schelsky, is gesignaleerd en geanalyseerd.

De enigen, die volgens Arendt nog kunnen handelen in de moderne maatschappij zijn, althans in haar boek: *The Human Condition*, wetenschappers en technologen,¹ maar hun handelen is volgens haar gekortwiekt tot het ingrijpen in de natuur. Dat juist hier een 'permanente reflectie' wordt opgeroepen, die niet beperkt is tot de sfeer van het ingrijpen in de natuur zelf lijkt haar te ontgaan.

In het weten of kennen van de wetenschap vindt een permanente reflectie plaats door voortdurend de waarheidsvraag en de methode van argumentatie aan de orde te stellen. In de technologie vindt een voortdurend nadenken plaats over nieuwe doelen waarvoor wetenschap en technologie kan worden ingezet. In het bestuur van door wetenschap en technologie gedragen organisaties, vindt een voortdurende reflectie plaats op effectiviteit en efficiency door handelingspraktijken voortdurend te bevragen.² Juist door de bemiddeling van wetenschappelijke kennis is zowel het maatschappelijke als het private handelen in hoge mate reflexief geworden. Het is de (een) verdienste van Schelsky op dit universele fenomeen te hebben gewezen.³

Kern van dit fenomeen is wat Schelsky de maatschappelijke 'institutionalisering van de permanente reflectie' heeft genoemd.

Door de verdergaande verwetenschappelijking en permanente technologische innovaties binnen de samenleving zijn structuren, idealen en opvattingen geen vast gegeven meer. Geen enkele inhoud ligt meer vast.⁴

Dit gegeven wordt door Schelsky op twee manieren aan de orde gesteld.

De eerste manier is *functioneel*. Voortdurende technologische en maatschappelijke innovaties roepen het probleem op hoe mensen zich hieraan kunnen aanpassen en er adequaat mee om kunnen gaan. Deze aanpassing kan plaatsvinden door maatschappelijke vormen van permanente reflectie te institutionaliseren. Het gaat hier om het doelbewust organiseren van gespreks- of discussie groepen. Op deze wijze wordt het mogelijk gemaakt dat mensen in staat zijn met deze wisselende inhouden en aanspraken om te gaan; zij worden hierdoor gedwongen tot het voortdurend losweken van vaste voorstellingen en opvattingen, zodat zij zich kunnen aanpassen aan hun inmiddels turbulent geworden omgeving.⁵ Vanuit deze optiek is Arendt's analyse van de hedendaagse maatschappij als productiemaatschappij probleemloos aan te vullen met die van Schelsky. Permanente

¹ Arendt, 1958 323 e v (325 e v)

² De organisatie-theorie/kunde zoals besproken in de hoofdstukken twee en drie maakt dit ondermeer zichtbaar. Hiernaan worden voortdurend praktische keuzen gemaakt op basis van een reflectie.

³ Zie Schelsky, 1965 439 e v, 250 e v

⁴ Schelsky, 1965 259, 266. Dit punt is vergelijkbaar met wat in de hoofdstukken twee en drie als chaos, turbulente van de markt en omgeving van ondernemingen aan de orde is gesteld.

⁵ "Sie [behoefden tot permanente reflexion om zich te institutionaliseren] tun es in der Form der Aussen- und Fremdsteuertheit" Schelsky, 1965 266, zie ook p 267

reflectie treedt dan op als vorm van normalisering van individuen teneinde turbulentie van de productiemaatschappij te kunnen hanteren en te stimuleren. Daarnaast is bij Schelsky een andere benadering aan te treffen. De reflectie vervult dan vooral een *zinscheppende en kritische functie*. Via deze institutionalisering wordt ook voldaan aan een behoefte aan zelfbezinning en kritiek. Door voortdurend versteende opvattingen, meningen en vooronderstellingen aan de orde te stellen, te bekritisieren en eventueel te verwerpen ontstaat ruimte voor een 'hogere spiritualiteit'. Doel hierbij is nieuwe 'krachten' vanuit het innerlijke van de mens aan te boren, waardoor de mens zich 'verrijkt'.¹

Schelsky heeft hierbij vooral de kerk als concreet instituut voor ogen. De institutionalisering van permanente reflectie ziet hij in fenomenen als gespreksgroepen georganiseerd door kerken, waarin ook allerlei buitenkerkelijke zaken aan de orde komen.² Mensen kunnen hier hun persoonlijke, familiale en maatschappelijke aspiraties en problemen aan de orde stellen en met elkaar bespreken. Terrecht verbreedt Coolen deze institutionalisering, door te wijzen op zaken als therapie, massamedia, allerlei commissies, seminars, verenigingen van onderzoekers als georganiseerde vormen van permanente reflectie.³

Ik meen dat Schelsky hier wijst op sociale verbanden, waarin elementen van openbaarheid, intimiteit en de wederzijdse activiteit van de intersubjectiviteit centraal komen te staan. Schelsky zelf stelt alleen de intimiteit (in de vorm van het innerlijke van mensen, zoals hun motieven, diepste wensen en aspiraties) en de openbaarheid (in de vorm van min of meer openbare gespreksgroepen) aan de orde. Impliciet echter stelt hij ook de wederzijdse activiteit van de intersubjectiviteit aan de orde: het gaat in deze gesprekken om luisteren en spreken, waarvan ik in het bovenstaande het patroon van de wederzijdse activiteit heb aangegeven. Mijs inziens is hier sprake van een vorm van sociale eenheid die niet adequaat is te begrijpen in termen van het min of meer gangbare onderscheid tussen de publieke of maatschappelijke sfeer enerzijds en de intieme of privé sfeer anderzijds. Het gaat hier om eenheden, die zowel kenmerken vertonen van de politiek-maatschappelijke sfeer (doelbewust georganiseerd, een min of meer open toegankelijkheid en dergelijke) als ook van de intieme of privé sfeer (uniciteit en diversiteit van de participerende personen).⁴ Dit type van sociale eenheid kan veeleer gezien worden als een permanente doorbreking van dit onderscheid. De sociaal maatschappelijke betekenis van deze doorbreking is gelegen in de mogelijkheid, dat hierdoor het intieme, persoonlijke (meer) invloed krijgt op maatschappelijke ontwikkelingen, terwijl deze laatste in toenemende mate afhankelijk wordt gemaakt van deze intieme en persoonlijke aspecten.⁵ In hoofdstuk drie heb

¹ "Es stösst diese [objectivierten gegenständlichen eindeutig gewordenen Wahrheiten resp. Formen der Reflexion] von sich ab, um sich mit immer neuen Kräften der Reflexion in seine unerschöpfliche und bodenlose Innerlichkeit zu wenden". (O c 258 Zie ook: 471). In beide teksten baseert Schelsky zich op Günther. Onmuskenbaar klinkt hier een levensfilosofie van het innerlijke leven door.

² Schelsky, 1965, 268.

³ Zie Coolen, 1992 311, 326 e v

⁴ In dit opzicht bestaat er een overeenkomst met de Griekse Polis, zoals Arendt deze beschrijft. Ook hier gaat het om de diversiteit en uniciteit. Belangrijke verschillen zijn evenwel: 1) de onderwerpen van de reflectie (gesprekken) zijn niet beperkt tot de sfeer van het 'summum bonum' resp. hoogstaande ethische, wetenschappelijke en esthetische waarden, 2) arbeid, werk en maatschappij zijn er intrinsiek mee verbonden.

⁵ Naast overigens het feit dat in dit soort van sociale verbanden tevens vormen van maatschappelijke normalisering kan plaats vinden. Ofschoon hiervan feitelijk veelvuldig sprake kan zijn meen ik niet, dat hiern hun uiteindelijke betekenis ligt. Tot een dergelijke opvatting neigt wel Achterhuis (1984)

ik laten zien hoe deze mogelijkheid daadwerkelijk zichtbaar wordt in de hedendaagse organisatiekunde. In hoofdstuk zes stel ik deze ontwikkeling in organisaties meer systematisch verband aan de orde.¹ In de volgende paragraaf stel ik deze ontwikkeling in meer algemeen verband aan de orde naar aanleiding van de socioloog Giddens. Maar eerst dient gewezen te worden op een eenzijdigheid in het denken van Schelsky.

Terwijl Arendt de maatschappij vrijwel uitsluitend beschouwt vanuit het perspectief van de organisatie van de arbeid, analyseren Schelsky en Coolen het maatschappelijk fenomeen van permanente reflectie in zekere zin losgekoppeld van de aldus opgevatte maatschappij en haar organisatie van de arbeid. Schelsky plaatst de institutionalisering van de permanente reflectie *buiten* georganiseerde verbanden, waarin daadwerkelijke maatschappelijke beslissingen plaatsvinden of maatschappelijke producten en diensten worden geproduceerd. Deze institutionalisering staat hiermee buiten de organisatie van arbeid en werk in Arendt's zin. In een variant op Kant: de productiemaatschappij van Arendt is blind, omdat zij arbeid loskoppelt van het reflexieve handelen. De geïnstitutionaliseerde reflectie van Schelsky is krachteloos, omdat deze reflectie bij hem is losgekoppeld van de organisatie van de (materiële) productie.

Bij zowel Schelsky als Arendt lijkt sprake te zijn van vormen van tegenstellingen (bij Schelsky productie tegenover reflectie; bij Arendt arbeid of werk tegenover handelen), die onhoudbaar zijn. Wanneer ik in deze studie het begrip handelen als uitgangspunt en basiscategorie neem, dan dient dit handelen niet beschouwd te worden als de ene pool van een tegenstelling, die tegenover een andere pool wordt gesteld (bijvoorbeeld tegenover reflectie of arbeid).

Het is daarom noodzakelijk nader in te gaan op de wijze waarop vanuit het handelen de verhouding tot arbeid en werk enerzijds en in samenhang hiermee de verhouding tot reflectie anderzijds gedacht kan worden.

De ambivalentie van het handelen

De broosheid van het handelen is bij Arendt beperkt tot zaken als onvoorspelbaarheid, onbeheersbaarheid en onomkeerbaarheid. Door de abstractie van arbeid en werk in haar analyse van het handelen verdwijnt een belangrijk andere kwetsbaarheid of broosheid van het handelen. Deze broosheid komt voort uit een ambivalentie, die eigen is aan ieder handelen.

Arendt laat zien, dat de betekenis van handelen niet adequaat is te beschrijven via de categorie van doel en middel. Het gaat in het handelen ook altijd om een intrinsiek aan het handelen verbonden zin, die ik nader heb geanalyseerd in termen van intersubjectiviteit en articulatie van zin resp. creativiteit.

¹ In het licht hiervan dient kritisch gekeken te worden naar Habermas' centrale thema van de kolonisering van de 'leefwereld' door maatschappelijke systemen. In hoeverre gaat Habermas hier uit van het gangbare onderscheid tussen het publiek/maatschappelijke (systemen) en het intieme/persoonlijke (leefwereld), zonder rekening te houden met de aard en mogelijkheden van de hier aan de orde zijnde sociale eenheid die Schelsky aan de orde heeft gesteld? Zijn analyse is gebaseerd op een visie van de 'sociale evolutie', die hij als volgt omschrijft: "Ich verstehe die soziale Evolution als eine Differenzierungsvorgang zweiter Ordnung. System und Lebenswelt differenzieren sich, indem die Komplexität des einen und die Rationalität der anderen wächst, nicht nur jeweils als System und als Lebenswelt - beide differenzieren sich gleichzeitig auch von einander." Vgl. Habermas, 1981, deel 2, p. 230. Vgl. o.a. Kunneman & Keulartz, 1985: 39 e.v..

Maar dit gegeven rechtvaardigt niet een aanpak waarin het handelen buiten de categorie van doel/middel kan worden geanalyseerd, iets wat Arendt in *The Human Condition* in hoge mate heeft gedaan. Het doel/middel denken is bij haar vrijwel geheel ingekaderd in wat zij de activiteiten van de 'homo faber' noemt: produceren of werken.

Wat ik hier naar voren wil brengen is dat ofschoon de zin van het handelen niet adequaat in termen van de categorie doel/middel kan worden begrepen, deze categorie toch intrinsiek met het handelen is verbonden.

Om dit zichtbaar te maken dient onderkend te worden, dat iedere handeling materieel bemiddeld is. In alles wat we doen kunnen we niet heen om het gegeven dat er een materieel aspect mee is verbonden. Geen schrijven zonder pen, geen studie zonder boeken, geen toespraak zonder een zaal en een opstelling van stoelen, geen vervoer zonder bepaalde materiële omstandigheden.

Om te handelen is daarom beheersing van de betreffende materiële aspecten nodig. Technologie als discipline om beheersing van materie mogelijk te maken behoort daarom intrinsiek tot de aard van het handelen.¹ Daar dit beheersen in termen van de doel/middel categorie gedacht moet worden, houdt het handelen intrinsiek een samenhang in met de categorie van doel/middel resp. met productie, techniek, arbeid of werk.

Opgemerkt moet worden, dat ik hiermee niet zeg, dat ieder handelen dus economisch handelen is. Reden is, dat het materiële aspect van handelen niet noodzakelijk een maatschappelijk erkende schaarste hoeft in te houden van de ermee verbonden materiële middelen. Pas wanneer van een dergelijke schaarste sprake is, is aan het handelen ook een economisch aspect verbonden.²

Gevolg is, dat het handelen van binnen uit een ambivalent karakter heeft. Het gaat het handelen altijd om een zin die het handelen tot uitdrukking wil brengen. Maar om dit te kunnen moet het hiervoor benodigde materiaal tot op zekere hoogte beheerst worden. Het handelen kan daarom niet heen om de categorie van doel/middel. In het articuleren van zin moet het handelen gelijktijdig gericht zijn op de materiële conditie, waaronder deze articulatie mogelijk is. Het handelen moet dus ook altijd betrokken zijn op zaken, die niet in een direct verband staan met de uit te drukken zin of betekenis. Deze dubbelheid noem ik de ambivalentie van het handelen

Handelen veronderstelt daarom enerzijds, vanwege zijn materiële conditionering, een vorm van beheersen en/of produceren en anderzijds, vanwege de altijd tot uitdrukking komende articulatie van zin, een vorm van reflectie.³ Deze reflectie heeft in het verlengde van het handelen twee aspecten of momenten. Enerzijds heeft zij betrekking op het 'wie' en 'wat' van de zin die in het handelen wordt

¹ Vandaar dat Coolen (Coolen, 1992: 122) kan schrijven: "Allerlei bezigheden vereisen ook een technische bedrevenheid: schaatsten, het bespelen van een piano, het besturen van een stad, of het opvoeden van kinderen". Het gaat mij er hier alleen om de materiële bemiddeling van het menselijk handelen aan te duiden. Voor een nadere doordenking van de relatie tussen menselijke activiteiten en materiaal resp. technologie: zie Coolen, o.c.: hoofdstuk zes.

² In het slot van deze studie kom ik hierop nog terug.

³ Waarbij opgemerkt moet worden dat beide, productie of beheersing enerzijds en reflectie anderzijds impliciet kunnen blijven in het handelen. In wat Zijdeveld de traditionele samenleving noemt lijken beide aspecten (productie en reflectie) een hoog impliciet gehalte te hebben. De tot gewoonte geworden manieren van produceren verschijnen dan niet meer als vormen van produceren. Analooeg verschijnt de articulatie van zin niet in de vorm van reflectie omdat deze zin als voorgegeven wordt beschouwd.

gearticuleerd (zie het bovenstaande). Anderzijds heeft zij betrekking op de eerste beheersing van materiaal die nodig is ten behoeve van deze articulatie.

Juist door deze ambivalentie vast te houden kan ingezien worden, dat handelen arbeid en werk niet uitsluit maar impliceert. Andersom geldt dan eveneens, dat arbeid en werk ook altijd als vormen van handelen verschijnen.

Het gegeven, dat het handelen ook altijd betrokken is op de materiële condities van handelen houdt een tweetal dimensies of oriëntaties in. Ten eerste dient in het handelen zorg te bestaan voor het in stand houden van met name biologische levensprocessen. Hiertoe zijn voortdurend en veelal telkens zich herhalende activiteiten vereist. In deze dimensie of oriëntatie kan het begrip 'arbeid' worden gelokaliseerd als het geheel van activiteiten die voorzien in de telkens terugkerende behoeften. Ten tweede is hiertoe altijd een vorm van beheersen van de natuur vereist, omdat deze hierbij moet worden omgevormd. Maar ook handelen, dat niet (direct) verbonden is met arbeid (bijvoorbeeld musiceren, tekenen, ontwerpen) vereist een dergelijke beheersing.¹ In deze oriëntatie of dimensie is het begrip 'werk' te lokaliseren. Centraal hierbij staat het formeren en beheersen van de natuur conform een in het denken opgesteld model of ontwerp. Hoewel de begrippen 'werk' en 'arbeid' onderscheiden zijn, sluiten zij elkaar niet uit: arbeid impliceert altijd een moment van beheersing van de natuur, terwijl werk kan plaats vinden omwille van het levensonderhoud.

Vanuit de autonomiegedachte bezien ondergaat de waarde van het werk een verabsolutering: de waarde ervan wordt hierin eenduidig bepaald door de criteria van het werken zelf (beheersing, controle, efficiency). Vanuit het moderne levensbegrip bezien ondergaat met name de waarde van arbeid een verabsolutering: de waarde van arbeid wordt geheel bepaald door de criteria van het leven (bevordering, comfort, efficiency). De autonomiegedachte kan gezien worden als een poging de ambivalentie van het handelen te neutraliseren. De zin van het handelen wordt hierin verschoven naar de zin van de conditionele sfeer van het handelen (beheersen en productie), terwijl de reflectie als moment van de articulatie van zin opgaat in het nadenken over maximalisering van efficiency en productiviteit.

Opheffen van de autonomiegedachte en het formuleren van een alternatief in termen van het handelen houdt daarom tevens in dat de ambivalentie van het handelen moet worden vastgehouden. Hierdoor is het mogelijk arbeid en werk in de sfeer te plaatsen van het handelen. In het verlengde hieraan kan de samenhang tussen handelen en techniek en/of technologie worden aangegeven. Handelen kan door technologie productiekraft krijgen, terwijl andersom technologie als moment van het handelen altijd onder de norm van de zin staat waar het in dit handelen (mede) om gaat. Hetzelfde kan gezegd worden over de verhouding tussen handelen en de economische sfeer. Daar waar ten aanzien van de materiële conditie van het handelen (hetzij in de vorm van bewerk materiaal, hetzij in de vorm van kennis om te beheersen) sprake is van maatschappelijk erkende schaarste treedt met het handelen noodzakelijk een economisch moment in. Andersom dient de economische sfeer (en in het bijzonder hierin de betekenis van ondernemingen) onder de norm van de zin te staan, die in het handelen gearticuleerd wordt. Dat dit uiteindelijk consequenties heeft voor de vraag naar de continuïteit van ondernemingen zal in het volgende hoofdstuk duidelijk worden gemaakt.

¹ Zie ook hoofdstuk zes.

Ofschoon het vasthouden van de ambivalentie van het handelen van groot belang is voor het handhaven en versterken van de menselijke eigenheid, lijkt er altijd weer een tendens te bestaan deze ambivalentie ongedaan te maken, waarmee tevens de menselijke eigenheid onder druk komt te staan. Deze tendens maakt het handelen kwetsbaar. Hoe deze ambivalentie in de autonomiegedachte (en het moderne levensbegrip) genegeerd wordt kwam zojuist aan de orde. Maar ook bij Arendt en Schelsky komt de menselijke eigenheid in het handelen en zijn ambivalentie onvoldoende tot uitdrukking. Via een analyse van Giddens ga ik in het onderstaande in op hedendaagse maatschappelijke dimensies en mogelijkheden van de ambivalentie van het handelen.

Permanente reflectie en maatschappelijk handelen

De analyse van de universalisering van de sociale reflexiviteit van Giddens kan nader inzicht verschaffen in de wijze waarop er maatschappelijk een situatie is ontstaan, waarin:

- het handelen van mensen en groepen van mensen maatschappelijke invloed en productiekracht kan krijgen en
- een tegenwicht kan worden geboden tegen de tendens de ambivalentie van het handelen te negeren.

Deze universalisering van de sociale reflectie is volgens Giddens een maatschappelijk mondiaal fenomeen, waarin onder andere culturele, persoonlijke technologische, economische en sociale eenzijdigheden, kwetsingen en de aantasting van de menselijke eigenheid voortdurend aan de orde kunnen worden gesteld en in het handelen kunnen worden gecorrigeerd.¹

Analyses van Giddens (en Beck) laten zien, dat de productiemaatschappij voortdurend met zichzelf in tegenspraak komt.² Nu is vanaf het begin van de opkomst van de moderne maatschappij reeds gewezen op tegenspraken en ongewenste ontwikkelingen in de opkomende maatschappij. Hierbij kan gedacht worden aan Rousseau, de Romantiek en Marx.³ De kritiek die mogelijk is op dit verzet bestaat erin dat er sprake zou zijn van een 'nostalgie van/naar het zijn' (zie hoofdstuk één), van een terugverlangen naar een oorspronkelijke ongebroken en abstracte eenheid of redelijkheid, waarin alles zijn natuurlijke en redelijke plaats heeft. Touraine heeft beargumenteerd dat een dergelijk verzet ofwel krachteloos moet blijven, ofwel kan/moet leiden tot maatschappelijke en individuele repressie of onderdrukking.⁴

De analyses van Giddens en Beck laten zien, dat tegenspraken van de productiemaatschappij de maatschappij zelf opbreken en openbreken. Zij zijn niet afgeleid uit een abstract ideaal zoals een ongebroken eenheid, maar liggen verankerd in de condities van de productiesamenleving zelf, die hiermee haar eigen bestaansvoorwaarde ondermijnt.⁵

Op twee met elkaar samenhangende lijnen van tegenspraken wil ik hier wijzen.

¹ Giddens schrijft in dit verband over "life-" resp. "generative politics", Zie Giddens, 1994: 14, 15, 93 e.v., 151 e.v., 171 e.v..

² Giddens, 1992, 1994; Beck, 1992.

³ Zie: Touraine, 1992: 35 e.v., 74, 91, 127, 364. Zie ook: Schenk, 1966.

⁴ O.c.: o.a.: 91, 115, 187. Zie hoofdstuk één.

⁵ Zie Beck: 1992: 14.

De eerste lijn bestaat erin, dat condities van de productie zelf worden ondermijnd. Ten eerste geldt dit voor de materiële condities van productie. De natuur wordt toenemend ondermijnd als leverancier van materiaal door de productie zelf en haar gevolgen: bronnen raken vervuild of uitgeput. Ten tweede geldt dit voor de institutionele condities van productie: de productieorganisatie. Giddens analyse toont op dit punt een overeenstemming met mijn analyses van de hoofdstukken één, twee en drie. Productieorganisaties kunnen niet meer beschouwd worden als *geproduceerde* ('gemaakte') productiemachines, waarin in de top de kennis aanwezig is voor de productie van goederen. Een competitieve omgeving enerzijds en toegenomen sociale reflexiviteit, mede op basis van een hogere graad van opleiding van mensen in organisaties anderzijds maken productiebucreaucratieën tot 'dinosaurussen' van de hedendaagse samenleving. Productie blijkt toenemend afhankelijk van kleine 'autonoom' gestuurde productie-eenheden, waarin niet kapitaal, maar het vermogen tot reflectie gekoppeld aan technologie beslissend zijn.¹

De andere lijn bestaat in het conflicterend karakter van de ontwikkeling van wetenschap en kennissystemen. Ten eerste bestaat deze ontwikkeling uit een toenemende diversiteit aan wetenschappelijke inzichten en theorieën. Deze ontwikkeling is tegengesteld aan de tot in de 20^e eeuw beoogde universele of verenigde wetenschap.² Alles is te herzien; niets is zeker; van iedere wetenschappelijke stelling of theorie wordt op wetenschappelijke wijze ook wel het tegendeel beweerd.³ Ten tweede loopt iedere technisch wetenschappelijke ingreep op de natuur en samenleving uit op toenemende onbeheersbaarheid.⁴ Hierover is in het bovenstaande reeds het nodige gezegd.

Vervolgens wijst Giddens op twee samenhangende maar toch tegengestelde bewegingen. Enerzijds is er sprake van globalisering, anderzijds is er sprake van een toename van het belang van het individuele handelen van mensen. Door de moderne media, mobiliteit enzovoorts heeft iedere globale ontwikkeling (in het westen) invloed op het individuele handelen van mensen, en andersom heeft ieder individueel handelen invloed op globale ontwikkelingen.⁵

Geen enkele keuze, op welk gebied ook, is vanzelfsprekend geworden: wat ik eet, hoe ik me kleed, welk werk ik doe, welke doelen ik stel, 'wie' ik wil zijn en met wie ik wil omgaan, is niet meer door een traditie of sociale klasse bepaald. Ik word voortdurend gedwongen hier keuzen te maken, ook als ik niet kies.⁶ In mijn keuze spelen onvermijdelijk allerlei globale (en lokale) ontwikkelingen mee, die via de media tot mijn leefwereld behoren. En andersom is deze keuze (in meer of mindere mate) van invloed op deze globale ontwikkelingen. Vandaar dat Giddens spreekt van de individuele mens als 'reflexief project',⁷ als 'ver-

¹ Giddens, 1994. 92 e v., 105 e v., 121

² Toulmin, 1990. 122 e v..

³ Giddens, 1994. 252.

⁴ Giddens, 1994. 215 e v..

⁵ In hoofdstuk drie is deze ontwikkeling reeds aan de orde geweest. Vooral door Naisbitt is hierop gewezen

⁶ Juist door de feitelijke aanwezigheid van alternatieven krijgt dit niet kiezen concrete betekenis. Deze ontwikkeling is nu door Anders (1980) niet in haar eigen aard gezien

⁷ Reflexief betekent hier dat in de keuze de eigen verhouding tot het gekozen centraal staat, en niet een voorgegeven keuze vanuit een traditie, die bij Giddens en Beck zowel traditioneel (geloof, stand) als modern (instrumentele rationaliteit en klasse) kan zijn. Dit betekent dus, dat in alle levensvormen de onmiddellijkheid (= afwezigheid van de eigen verhouding als onderwerp van het handelen) is doorbroken

haal', in een globale context, waarin traditionele, vanzelfsprekende antwoorden op leef- en levensvragen zijn verdwenen.¹

Voor ons thema is het van belang te constateren, dat voor Giddens dit reflexieve zelf *universeel* is. De reflectie is niet beperkt tot de 'gespreksgroepen', de specifieke instituties van reflectie, die Schelsky beschrijft en die min of meer buiten de productiemaatschappij staan. Integendeel, als kind, leerling, seksueel wezen, student, echtgenoot, huisvader, vriend, arbeider, milieuactivist, manager, lid van een vereniging, politicus is iedereen reflexief.

Deze reflectie nu kan gezien worden als bemiddelende instantie tussen de ambivalentie van het handelen enerzijds en de productiemaatschappij anderzijds. Zij is de instantie waarin deze ambivalentie, enerzijds als articulatie van zin en anderzijds als het scheppen van materiële condities, als zinvolle menselijke eigenheid kan worden bewaakt, aangestuurd en bevorderd.

Arbeid, werk is qua aard, duur en noodzaak minder vanzelfsprekend geworden, mede omdat de zin van hen steeds minder als voorgegeven kan worden beschouwd. In principe is de feitelijke beheersing van de materiële omstandigheden van het handelen dusdanig gemechaniseerd en geautomatiseerd dat het toenemend problematisch lijkt vanuit de beheersing zelf zin aan arbeid en werk te kunnen geven. Anders gezegd, de materiële conditie waaronder het (ambivalente) handelen mogelijk is neigt zich in het handelen steeds minder voor te doen als op te lossen probleem: vanwege de maatschappelijk toegenomen materiële beheersing (in het westen) is de beheersing zelf steeds minder in staat zin en betekenis te geven aan werk en arbeid.² Er is hier eerder sprake van een overschot (kunnen we wellicht niet meer dan we willen?) Bovendien blijkt de zin of betekenis van het streven naar beheersing niet ondubbelzinnig. Steeds verdergaande beheersing en productie brengen tegelijk een toenemende economische, maatschappelijke en ecologische onbeheersbaarheid en problematiek met zich mee.

In arbeidsorganisaties dringt mede daarom de reflectie door tot aan de basis. Maar deze reflectie is dan niet als abstract element afgezonderd van omliggende productietaken. Zij blijkt een noodzakelijke voorwaarde in arbeid en werk zelf ten einde adequaat in te kunnen spelen op de 'turbulente' omgeving van en in de arbeidsorganisatie. Want alleen een zinvol initiatief, een 'nieuw begin', kan volgens de hedendaagse organisatiekunde hier iets bereiken. Tot arbeid en werk behoort (ook) het nemen van een initiatief, het starten van processen, zowel ten opzichte van de natuur als ten opzichte van anderen (collegae, klanten). Maar ook wat boven omschreven is als de meer intieme dimensie van de intersubjecti-

¹ Giddens, 1992 70 e.v., 1994 14, 42 e.v., 223. Hierbij moet opgemerkt worden, dat Giddens deze reflexiviteit niet inperkt tot de sfeer van een steeds groter wordende keuzevrijheid. Deze reflexiviteit is altijd ingebed in wat hij 'traditie' noemt. Er bestaat hier m.i. een samenhang tussen Arendt's opvatting dat een mens opgenomen is in een netwerk van menselijke betrekkingen, waarin altijd al zin en betekenis bestaat en de betekenis van traditie bij Giddens. Zoals handelen bij Arendt altijd ingebed is in betekenissen, reflexief is en dus ook een nieuw begin is, is bij Giddens de identiteit een 'reflexief project', geplaatst in een gemeenschap en traditie, maar als reflexief in verhouding staand tot datgene wat buiten zijn gemeenschap en traditie staat. Hierdoor krijgt deze een dynamisch karakter. Hij beroept zich in dit verband op elementen van wat hij het 'filosofisch conservatisme' noemt (o.a. Oakeshott). Zijn beroep op traditie onderscheidt hij nadrukkelijk van fundamentalisme. Dit laatste definieert hij als traditie, verdedigd op traditionele wijze maar in antwoord op nieuwe omstandigheden (globalisering enz.). De door reflectie bemiddelde traditie noemt hij 'post traditionaal', en staat centraal in wat hij 'life politics' noemt (Giddens, 1994. 48, 83, 85, 90, 129, 130).

² Dit punt wordt ook door Taylor aan de orde gesteld in: 1985-2: 286 e.v..

viteit behoort hiertoe.¹ *Arbeid en werk is hiermee geworden tot reflexief² maatschappelijk handelen.*

In de reflectie in het handelen keert de ambivalentie van het handelen terug. Zo kan ten aanzien van deze reflectie altijd de 'reflexieve' vraag gesteld worden: ten aanzien waarvan stelt zij zich ten dienste? Gaat het haar om de articulatie van zin, diversiteit of uniciteit of gaat het haar om toenemende technologische vaardigheden en economisch succes. De dubbelzinnigheid die ik in de hedendaagse organisatiekunde in hoofdstuk drie naar voren heb gebracht is hiermee teruggebracht tot een vraagstuk van het ambivalente, reflexieve handelen.

Onder het gesternte van de autonomiegedachte dreigt de ambivalentie van het handelen en zijn reflexiviteit teniet te gaan. De reflectie dreigt genormeerd te worden door de eerste waarde van de autonomiegedachte en komt dan onder de norm van technische en economische productiviteit. Zowel de analyse van Giddens als de hieraan in hoge mate parallel lopende analyse van de hedendaagse organisatiekunde van hoofdstuk drie biedt de mogelijkheid van een maatschappelijk relevante omkering. Voor Arendt dreigt het handelen krachteloos te worden, juist door het overheersen van de factor productie in de hedendaagse samenleving. Daar nu productie noodzakelijk bemiddeld is door het reflexieve handelen, moet het omgekeerde gezegd worden: in en door arbeid en werk krijgt het handelen kracht. *De door het intersubjectieve handelen ontsloten zin (m.b.t. het 'wie' en 'wat') krijgt de mogelijkheid om tot maatschappelijke werkelijkheid te worden en normerend op te treden voor technologische en economische ontwikkelingen.*³

¹ Dit klinkt misschien in eerste instantie vreemd. In dit verband moet echter gewezen worden op de volgende verschijnselen in en rondom ondernemingen: 1) De taak van de manager wordt in de hedendaagse organisatiekunde vooral beschreven als vriend of coach. Eccles benadrukt in dit verband sterk, dat de manager erop gericht moet zijn wat 'zijn' mensen als individuen willen zijn en wat hun identiteit is (zie de hoofdstukken drie en zes). 2) Iets analoogs kan gezegd worden ten aanzien van klanten (dienstverlening), vooral Peters benadrukt dit element. 3) Bedrijfsstrainingen gaan soms diep in op de intieme sfeer van deelnemers. 4) In sollicitatieprocedures komt toenemend de vraag centraal te staan naar 'wie' men is en hoe het gesteld is met zijn creatieve en interpersoonlijke vaardigheden. Welke opleiding men heeft gevolgd wordt minder belangrijk. In een meer algemene zin laat Giddens zien hoezeer de intieme sfeer van mensen tot een publieke of openbare aangelegenheid is geworden. Hij wijst bijvoorbeeld op vormen van reflexieve zelftherapie te 'verkrijgen' via openbare media. (1992, met name hoofdstuk drie)

² Ik benadruk hier het reflexieve aspect, omdat door de verbinding van intimiteit met maatschappelijke dimensies de eerste makkelijk prooi kan worden van manipulaties en belangen. Juist de permanent aanwezig en opgeroepen reflectie biedt een mogelijkheid zich hiertegen te weer te stellen, vooral daar waar zij via het handelen in staat is tot maatschappelijke interventies (bijvoorbeeld via arbeid en werk). Zie ook het onderstaande.

³ Giddens heeft hiervan de politieke consequenties trachten te doordenken in zijn *Beyond Left and Right* (1994). Centraal hiernaan staan zijn 'life politics', 'generative politics' en 'dialogic democracy' als nieuwe vormen van politieke besturing ten opzichte van de representatieve (parlementaire) democratie (90 e v., 117 e v., 151 e v.). Aandacht voor inhoud van het leven en hoge mate van vormen van zelfbestuur vormen hiervan centrale elementen. Op dit punt lijkt overigens een belangrijke parallel te bestaan met Arendt, wanneer zij schrijft over federalisme of haar radensysteem als alternatief voor de representatieve democratie. Zie Prins, 1990. 130 e v. Giddens centraal gestelde begrip van vertrouwen ('trust') lijkt dezelfde rol te spelen als Arendt's 'commitment' en het vrij spreken (o.c. 92 e v., 155). Deze politiek dient bij Giddens gedragen te worden door een ethiek van universele waarden, die volgens hem in de hedendaagse samenleving een "real purchase" hebben (253). Deze waarde hebben betrekking op de "recognition of sanctity of human life and the universal right to happiness and selfactualization - coupled to the obligation to promote cosmopolitan solidarity and an attitude of respect towards non-human agencies and beings, present and future". (1 c) Ofschoon hier termen gebruikt worden die ook vanuit de traditie van de autonomiegedachte kunnen worden geïnterpreteerd, meen ik toch, dat het hier gaat om de waarde van de uniciteit en diversiteit van mens en natuur. Het lijkt mij in overeenstemming met Giddens opvatting van

In het volgende hoofdstuk zal onder meer aan de orde komen, wat hiervan implicaties zijn in de context van ondernemingen.

Tenslotte nog een corrigerende opmerking richting Arendt en Giddens.

Bij beide is het handelen beperkt tot de sfeer van menselijke aangelegenheden.¹ Het handelen strekt zich diensgevolge bij hen niet uit tot de natuur. Noodzakelijke consequentie lijkt te moeten zijn, dat de menselijke 'actieve' relatie tot de natuur is beperkt tot 'maken', ingrijpen.

Grond van deze beperking is een inadequate opvatting van de natuur. Bij Giddens is de natuur 'verdwenen'.² Arendt beschouwt de natuur geheel functioneel.³ Bij beiden bestaat daarom geen oog voor de eigen activiteit en werkzaamheid van de natuur.

Wanneer aan de natuur geen eigenheid (meer) kan worden toegekend, dan kan de (actieve) relatie tot de natuur alleen nog maar bestaan in een vorm van maken.⁴ Met als gevolg, dat zij slechts kan worden begrepen als middel ten behoeve van productiedoelen. Zorg voor het milieu betekent dan: het zorg dragen voor de aanwezigheid van voldoende middelen ten behoeve van het voortbestaan en comfort van het leven van mensen. Van respect voor de natuur in haar eigen aard is dan geen sprake meer.

Pas wanneer het reflexieve handelen de eigen aard en waarde van de natuur kan zien kan er sprake zijn van zorg in eigenlijke zin. Pas dan kan de zin van het maken en produceren in de context gebracht worden van een daadwerkelijk respect voor de eigenheid en diversiteit van de natuur.

Resultaat en Samenvatting

Elementen van Arendt's theorie van het handelen bieden goede mogelijkheden om een gevolg te geven aan het resultaat van hoofdstuk vier. Zij kunnen gezien

politiek bestuur, te stellen dat het hier gaat om het faciliteren van en het vermijden van het schadelijke voor het concreet individuele in zijn diversiteit en uniciteit

¹ Giddens benadrukt ook het handelen van iemand richting zichzelf als 'reflexief project' Zie 1992 9, 14, 29 e.v., 52 e.v., 85 e.v

² Natuur is voor hem datgene wat onafhankelijk van het maken en handelen van mensen bestaat Daar er (vrijwel) niets in de natuur ongerept is, zou er geen natuur meer zijn Omdat hij de eigen werkzaamheid van de natuur niet erkent als beslissend voor de natuur, ontstaat een tegenspraak met wat hij tot de hoogste waarde rekent van hedendaags handelen respect voor 'non-human agencies'

³ "In der Natur gibt es streng genommen gar keine Spontanität, und in Instinkten und Trieben manifestiert sich lediglich die Art und Weise, in der . . . lebendigen Organismen in den Haushalt der Natur eingeordnet und ihm adaptiert sind" Arendt, 1969: 61, 62 Hierbij moet opgemerkt worden, dat in (1958) een ander begrip van natuur overheersend is Daar benadrukt zij het eeuwig cyclisch karakter van de natuur waarin een eindeloze herhaling van leven en dood zich afspeelt temidden van schitterende geschakeerde vegetatie Vgl Prins, 1990 132 Ook erkent zij daar een vorm van spontaniteit van de natuur, nl haar vruchtbaarheid Deze vruchtbaarheid zou bij Marx het paradigma afgeven van de surpluswaarde van de arbeid Zie Arendt, 1958 hoofdstuk 14, vgl Prins, o.c. 138

⁴ Natuur krijgt dan dezelfde rol als te manipuleren begrippen in het denken. Zie hoofdstuk vier Coolen heeft er terecht de nadruk op gelegd dat ieder maken en produceren toch altijd de eigen activiteit of werkzaamheid van de natuur veronderstelt (Coolen, 1992 32) Vandaar dat ik in hoofdstuk vier sprak over een tegenspraak in de autonomiegedachte Deze activiteit is er overigens de oorzaak van dat er sprake is van wat "Giddens manufactured risks" noemt onbeheersbare risico's ten aanzien van onder meer het ecologisch leefmilieu, als gevolg van menselijk ingrijpen (1994 4)

worden als een krachtig alternatief voor en een verzet tegen de autonomiegedachte en haar maatschappelijke gevolgen. Ik heb laten zien dat de in dit hoofdstuk belichte elementen van het handelen de basiscategorieën van de autonomiegedachte ondergraven en niet ten prooi vallen aan de tegenspraken die inherent zijn aan de autonomiegedachte.

Tevens bieden zij mogelijkheden om resultaten van de hedendaagse organisatiekunde te interpreteren (zie hoofdstuk drie). Ik geef eerst deze mogelijkheden aan om vervolgens de betekenis van dit handelen samen te vatten voor de kritiek op de autonomiegedachte. Tenslotte wijs ik op een aantal noodzakelijke correcties en aanvullingen van Arendt's opvattingen die ik in dit hoofdstuk via Van Velthoven, Schelsky en Giddens heb gegeven.

Ondernemingen zijn specifieke vormen van menselijke aangelegenheden. Het zeker stellen van hun voortbestaan kan principieel niet worden gelijkgesteld met de uitoefening van de instrumentale rationaliteit. Dit zou menselijk handelen reduceren tot maken resp. produceren wat, zolang mensen bestaan, uiteindelijk mis loopt.

Kennelijk is de menselijke rek erg groot. De traditie van de organisatie-theorie wordt overheerst door opvattingen die organisaties reduceren tot een product of maaksel, en menselijk handelen reduceren tot maken (zie hoofdstuk twee).

Wellicht dat ondernemingen in grote getale nog steeds zouden profiteren van deze rek, ware het niet, dat er een economisch belang is ontstaan om menselijk handelen niet meer tot maken te reduceren. Vooral het vermogen iets nieuws te beginnen en goede persoonlijke relaties te hebben blijkt economisch profitabel. Daarom is de hedendaagse organisatiekunde genoodzaakt de aard hiervan tot zijn recht te laten komen. Het protest tegen vormen van reductie van menselijke aangelegenheden van de auteurs, besproken in hoofdstuk drie kan van hieruit geïnterpreteerd worden.

Arendt heeft laten zien, dat het menselijk handelen niet als middel kan worden begrepen. Het is in zichzelf zin- of waardevol. In de hedendaagse organisatiekunde wordt dit eveneens zichtbaar (dienstverlening en interne collegialiteit) wanneer een vorm van het 'goede leven' wordt gepropageerd.

Menselijk handelen wordt volgens de theorie van Arendt gedragen door het vermogen tot committent en het vrij spreken. Het is opvallend te constateren, hoezeer deze aspecten centraal zijn komen te staan in de hedendaagse organisatiekunde. Leren omgaan met fouten, fouten accepteren en ervan leren, zich voor-nemen het telkens beter te doen ('verbetermanagement') komt in vrijwel ieder hedendaags boek over organisatiekunde voor. Hetzelfde geldt voor commitment, vertrouwen, nakomen van afspraken enzovoorts.

Meer specifiek zijn in de analyse van hoofdstuk drie een viertal kenmerken naar voren gekomen, die van belang zijn voor het handelen van ondernemingen. Ook deze laten zich nader interpreteren vanuit het handelingsbegrip zoals in dit in dit hoofdstuk is geanalyseerd.

- De economisch relevante toegevoegde waarde blijkt minder het resultaat te zijn van technisch instrumenteel handelen. Het gaat hierbij kennelijk om zaken die in de sfeer liggen van de specifiek menselijke aangelegenheden: of het nu gaat om een nieuw ontwerp, om de beslissing ergens mee te beginnen of om zaken die geheel of gedeeltelijk niet instrumenteel technisch te realiseren zijn. Dat het menselijke handelen geen 'maken' (een door een doel gedetermineerde activiteit) is, is hier voorwaarde.

- Het voortdurend met iets nieuws op de markt komen, veronderstelt de specifieke spontaniteit van het menselijke handelen. Dat het menselijke handelen altijd een nieuw begin is, is hier voorwaarde.
- Inspelen op unieke omstandigheden van andere ondernemingen of individuen (klanten) veronderstelt het vermogen hier zinvol mee om te gaan. Dat het menselijke handelen een vermogen inhoudt tot een zinvol en uniek antwoord op een zinvolle en unieke situatie is hier voorwaarde.
- Goede relaties met klanten en tussen leden onderling van ondernemingen veronderstelt het vermogen tot intersubjectiviteit. Dat het menselijk handelen altijd opgenomen is in een netwerk van menselijke betrekkingen, dus intersubjectief is, is hier voorwaarde.

Arendt's theorie van het handelen kan niet ongewijzigd worden geaccepteerd. Haar opvattingen over arbeid/werk enerzijds en handelen anderzijds dienen te worden herzien daar zij elkaar (ideaaltypisch) uitsluiten. Hier werken bij Arendt elementen door van het structuurdenken. Vervolgens dreigt hierdoor het handelen impotent te worden. Tenslotte gaan deze opvattingen in tegen bevindingen van de hedendaagse organisatiekunde maar ook tegen die van Giddens. Haar begrip van handelen dient herzien te worden vanuit de begrippen reflexiviteit en intersubjectiviteit. Bovendien lijkt zij een principiële ambivalentie van het handelen te miskennen.

Door haar eenzijdige opvatting van intersubjectiviteit in termen van openbaarheid en publieke sfeer vat zij de intersubjectiviteit op termen van een aan de visuele waarneming ontleend perspectivisme. De hieraan inherente fysische structuur, die in hoofdstuk vier aan de orde is gesteld ontnemt haar de onmogelijkheid de specifieke activiteit van de intersubjectiviteit, nl. de wederzijdse activiteit, te zien. Het is juist in deze activiteit waarin op concrete wijze de doorbreking van de autonomiegedachte kan worden ervaren.

Inherent aan de intersubjectiviteit hoort de reflexiviteit: in en door de handelingen van de ander ben ik mede betrokken op mijn eigen handelen en activiteiten. Vooral in de intieme interpersoonlijke sfeer kan dit patroon zichtbaar worden gemaakt.

Schelsky heeft op een maatschappelijke ontwikkeling gewezen waarin zichtbaar wordt dat deze intieme interpersoonlijke en reflexieve sfeer een publiek of openbaar karakter krijgt. Hij spreekt in dit verband over een institutionalisering van de permanente reflectie. Hiermee wordt de scheiding van Arendt tussen privé-sfeer en publieke sfeer doorbroken. Een tekortkoming in zijn denken is, dat hij deze institutionalisering geheel buiten de sfeer van de daadwerkelijke maatschappelijke productie van kennis, productie en diensten plaatst.

Een tekortkoming treedt zowel bij Arendt als bij Schelsky op. Beide houden onvoldoende rekening met het gegeven, dat het handelen principieel ambivalent van aard is. Enerzijds gaat het in het handelen om de articulatie van zin en betekenis in intersubjectief verband terwijl anderzijds altijd de zorg bestaat voor de materiële conditie op grond waarvan deze articulatie daadwerkelijk mogelijk is. Deze ambivalentie maakt, dat het handelen intrinsiek verbonden is met (aspecten van) werk en arbeid. Wanneer het handelen (Arendt) resp. de permanente reflectie (Schelsky) geïsoleerd van arbeid en werk worden beschouwd, dan doet men tekort aan het handelen. Aan de eigenheid van mensen kan slechts worden vastgehouden wanneer men deze ambivalentie van het handelen aanvaardt en in stand houdt.

Onder meer via analyses van Giddens kan zichtbaar worden gemaakt dat de centra van maatschappelijke productiviteit doortrokken raken van reflectie en intersubjectiviteit, dat wil zeggen van handelen. Centrale gedachte van Giddens is hierbij de samenhang tussen onderling vertrouwen van mensen enerzijds en de onbepaaldheid van zin en betekenis van arbeid en handelen anderzijds. In termen van het handelen kan gesteld worden, dat juist door het ver doorgevoerde streven naar beheersing van natuur en samenleving het maatschappelijk belang van handelen toeneemt.

De reflectie in het handelen komt hier een centrale en bemiddelende rol toe tussen handelen en arbeid en werk. Deze reflectie heeft in principe betrekking op:

- de articulatie van zin en betekenis;
- de intieme maar tegelijk min of meer openbare intersubjectieve sfeer van mensen;
- op de natuur en samenleving als geheel.

Volgens Giddens wordt door maatschappelijke ontwikkelingen de reflectie met de neus gedrukt op onhoudbare, versteende en dominante ervaringsvormen die hun bron hebben in de autonomiegedachte (beheersing, technische vooruitgang, economisch succes). Inzet van de strijd die het reflexieve handelen heeft aan te gaan is de vraag hoe we wensen te leven en wat we belangrijk en zinvol vinden om voor te leven.

Tot dit gewenste goede leven behoort een adequate relatie tot de natuur, met name nu de ecologische sfeer in de wereld sterk onder druk is komen te staan. Mede hierom is in het begin van dit hoofdstuk een aanzet geleverd over de manier, waarop over de eigenheid van de natuur kan worden gedacht. Opvallend in dit verband is dat bij zowel Arendt als Giddens sprake is van een gereduceerd begrip van de natuur.

Beslissend voor ons argument is, dat deze strijd voor het goede leven niet tot impotentie is gedoemd. De autonomiegedachte en haar gevolgen zijn niet almachtig. Dit duidelijk te maken is mijns inziens de belangrijkste betekenis en kracht van het begrip handelen, waarvan Arendt belangrijke elementen naar voren heeft gebracht. In dit hoofdstuk heb ik geprobeerd dit te beargumenteren, waarbij overigens is gebleken dat een aantal correcties en aanvullingen noodzakelijk zijn.

In het volgende hoofdstuk zal ik laten zien hoe de in dit hoofdstuk besproken elementen van dit handelingsbegrip in verband staan met hedendaagse ontwikkelingen in en rondom ondernemingen.

6 De onderneming als non-systeem

Inleiding

In hoofdstuk twee is een drietal opvattingen van organisaties behandeld in de organisatietheorie: de organisatie begrepen als:

- gesloten systeem,
- open systeem, en
- non-systeem.

Hedendaagse opvattingen van organisatiekundigen, die kunnen worden begrepen als uitwerkingen van de organisatie als non-systeem zijn in hoofdstuk drie geanalyseerd.

De vraag naar de grondslag van de opvatting van de organisatie als open en gesloten systeem is beantwoord in hoofdstuk vier. Deze grondslag bleek verankerd te zijn in de autonomiegedachte. Hierop is vervolgens een fundamentele kritiek geleverd. Vervolgens heb ik laten zien op welke wijze de autonomiegedachte met de waarde van het moderne leven verantwoordelijk is voor een maatschappelijke dynamiek, die destructieve aspecten in zich blijkt te dragen.

In hoofdstuk vijf heb ik een alternatief geformuleerd op de autonomiegedachte. Hierbij heb ik elementen van de theorie van het handelen van Arendt als uitgangspunt genomen. Bij een juiste interpretatie kan het menselijke handelen gezien worden als de plaats, waar de autonomiegedachte en de hieruit voortvloeiende dwingende dynamiek doorbroken kan worden. Ook is hierbij kort de relatie met de ontwikkelingen van de hedendaagse organisatiekunde aan de orde geweest.

De vraag die ik in dit hoofdstuk wil oppakken is, hoe de autonomiegedachte en haar dynamiek enerzijds en het handelen anderzijds zich nader verhouden tot de thematiek van de hoofdstukken twee en drie (organisatietheorie en organisatiekunde).

In de eerste paragraaf zal ik beargumenteren, dat de omslag van de organisatie als gesloten systeem naar open systeem begrepen kan worden in termen van het omklapmechanisme, dat inherent is aan de autonomiegedachte. Vervolgens zal ik beargumenteren, dat de omslag van de organisatie als systeem naar die van non-systeem begrepen kan worden vanuit de aard van het handelen. Ik zal daarom spreken van een nieuwe fase in het westerse economische bestel, welke bepaald blijkt te worden door een nieuw soort *afhankelijkheid*. Het gaat dan niet meer om een afhankelijkheid die inherent is aan het omklapmechanisme van de autono-

miegedachte (zie hoofdstuk vier), maar om een afhankelijkheid van het handelen.

In de tweede paragraaf analyseer ik deze afhankelijkheid nader en wijs tevens op een aantal mogelijke maatschappelijke ontsporingen. Beargumenteerd wordt, dat een voortdurende kritische reflectie noodzakelijk is, evenals een hierop afgestemd (maatschappelijk) handelen. Hiermee wil ik laten zien dat de autonomiegedachte als een soort dwang werkzaam blijft in de voortdurende neiging de organisaties te begrijpen en behandelen als open of gesloten systemen. In Arendt's termen: er blijft een voortdurende neiging het handelen op te vatten als een vorm van produceren

In de derde paragraaf zullen hoofdlijnen worden geschilderd van vormen van 'nieuw bestuur' in een onderneming als non-systeem. Referentiepunt hierbij zijn elementen van het handelen, zoals besproken in het vorige hoofdstuk. Deze elementen worden verbonden met een aantal hoofdlijnen van de hedendaagse organisatiekunde. De nieuwe vormen van bestuur blijken een tweeledige mogelijkheid in zich te dragen. Enerzijds krijgt het handelen van ieder lid in de organisatie macht en productiekracht. Hier kan het handelen tot een effectieve krachtbron worden om de autonomiegedachte en haar maatschappelijke gevolgen te door-kruisen. Anderzijds liggen een aantal ontsporingen voor de hand, dus kritische reflectie is ook hier geboden.

Als uitgangspunt voor mijn analyse kies ik het gezichtspunt van de organisatiekundigen van hoofdstuk drie. Hun boodschap houdt een tweeledige oproep in.

Ten eerste doen zij een oproep tot voortdurend nadenken, tot permanente reflectie over de aard, aanpak, dynamiek van organisaties. Deze reflectie heeft betrekking op de zin, waarde en kwaliteit van het bestaan en wordt 'getriggered' door de concurrentiestrijd en overlevingsdrang van ondernemingen.

Ten tweede doen zij een oproep aan het management hun eigen activiteiten en dat van overige leden van de organisatie niet in termen van instrumentele rationaliteit (van 'maken') te interpreteren, maar (in termen van hoofdstuk vijf) als handelen. Het gaat erom voortdurend te beslissen over de door de organisatie te realiseren zin of kwalitatieve toegevoegde waarde en het daadwerkelijk streven naar de realisatie ervan.

De oproep van organisatiekundigen kan daarom gezien worden als een oproep tot *institutionalisering* van een permanente reflectie in de productieve functie van ondernemingen.

Als vertrekpunt zal ik het zogenaamde 'weberiaanse' organisatie- of ondernemingstype van de bureaucratie nemen. Zij is te beschouwen als een gesloten systeem. Het gaat hier om het soort ondernemingen, die bij een *gegeven* doel zo efficiënt mogelijk middelen trachten in te zetten om dit doel te realiseren. Doelen zijn min of meer voorgegeven; vrijwel alle concentratie komt te liggen op efficiency en techniek van de middelen. 'Reflectie' staat in dit organisatietype geheel in het teken van het voortdurend zoeken naar meer efficiency.

Weber heeft er voortdurend op gewezen,² dat het nadenken over deze doelen zelf toenemend een aangelegenheid is geworden van het individuele subject in de westerse samenleving. Dit nadenken is buiten de rationaliteit van organisaties of

¹ Bezien vanuit een algemeen bekende marxistisch gedachte betekent deze fase een zekere omkering. Niet de materiële productiefactoren en productieverhoudingen bepalen primair het 'bewust-zijn'; integendeel, het vermogen tot scheppen van 'zin' en 'intersubjectiviteit', kortom het handelen bepalen toenemend de economische verhoudingen.

² Vgl. Löwith, 1960: 21 e.v.; de Valk, 1980: 220.

ondernemingen zelf komen te liggen.¹ Het is hiermee 'versubjectieerd' en ontkoppeld van de activiteiten van de onderneming.²

De vraag die zich voordoet is, of deze subjectivering en ontkoppeling het laatst mogelijke antwoord is. Is het individu geheel aan zichzelf overgelaten in het bepalen van zijn doelen en waarden?

In dit sociaal-psychologisch perspectief dient mede Schelsky's institutionalisering van permanente reflectie te worden beschouwd (zie ook hoofdstuk vijf). Zij is bij hem een tegenhanger van de bureaucratische organisatievorm van Weber, en staat daarom per definitie *ernaast*. Haar functie staat in het teken van de vraag hoe 'subjectief' om te gaan met deze ontkoppeling van het denken over doelen en waarden. Kenmerk is hierbij een zekere vrijblijvendheid.³

Instrumentele rationaliteit aan de ene kant (bureaucratie); reflectie op doelen en waarden aan de andere kant. De bovengenoemde nieuwe fase kan nader omschreven worden als het ineen schuiven van deze twee elementen in één organisatie-type: de hedendaagse onderneming als non-systeem.

Webers bureaucratische organisatie wordt hierin opgeheven, omdat het doel van de organisatie niet meer is voorgegeven. De tweedeling tussen de productieve arbeidsorganisatie en de permanente reflectie wordt opgeheven omdat aan deze reflectie productiekracht wordt verleend. De hedendaagse organisatie als non-systeem is een *productieve* organisatie, waarin *gelijktijdig* een *reflectie* plaats vindt op de te *realiseren*, maar *niet* meer *voorgegeven* doelen.

Ofschoon in de periode dat Schelsky over ondernemingen schreef reeds ontwikkelingen gaande waren die op een nieuw type duiden⁴, heeft hij dit nieuwe type niet gezien.⁵ Ook Hollak niet⁶ maar ook bij Coolen, die in zijn werk zich zowel

¹ Bij van Zuthem komt deze stand van zaken naar voren, wanneer hij stelt, dat 'ooit' aan het bestaan van ondernemingen een 'reflectie' is voorafgegaan omtrent de bestaansproblematiek, op grond waarvan een onderneming als economische doelorganisatie is gedefinieerd. (1986 31, 35, 37, 38) Hij legt evenwel minder nadruk op het subjectieve karakter hiervan, maar op het feit, dat wat in ondernemingen als vanzelfsprekend wordt gezien (doelmaticheid als doel, bepaalde machtsverhoudingen) niet natuurlijk, maar een gevolg is van een voorafgaande interpretatie van de bestaansconditie van mensen en hun samenleving

² Het verschil met Arendt's opvatting van de moderne westerse samenleving is, dat Weber kennelijk nog een min of meer zelfstandige sfeer erkent waarin individuen keuzen maken. Bij Arendt is deze sfeer geheel gekolonialiseerd door de overheersende waarde van het leven en de hieruit noodzakelijk volgende arbeid. Het werk van Achterberg (1984) kan in dit verband gezien worden als een poging inzichtelijk te maken op welke wijze deze 'zelfstandige' sfeer via normaliseringstechnieken van maatschappelijke instituties wordt opgeheven en dienstbaar wordt gemaakt aan de productie-maatschappij.

³ Kenmerk van deze reflectie is dat telkens nieuwe zinsinhouwen, mogelijkheden, visies van anderen enz. worden aangeboden 'ter overdenking', zonder dat verlangd wordt de betreffende visie enz. te delen of ten uitvoer te brengen. Zie Schelsky, 1965 250 e.v.

⁴ Waarschijnlijk kan aangetoond worden, dat Drucker voor het eerst oog heeft gehad voor dit nieuwe type van ondernemingen en haar betekenis voor de samenleving. Zo wijst Toulmin op *Landmarks for tomorrow* waarvan de tekst ontstaan is vanaf 1957, Drucker schreef in 1939 zijn *The end of Economic Man* en schreef in 1969 *The Age of Discontinuity*, waarvan Kennedy stelt (1991 61) dat dit boek (wat sommige ideeën betreft) "twintig jaar voor [was] op *Megatrends* van John Naisbitt en *The Age of Unreason* van Charles Handy". In (1959. 238-239) schreef Drucker reeds "The business enterprise of today is no longer an organization in which there are a handful of bosses at the top who make all the decisions while the workers carry out the orders. It is primarily an organization of professionals of highly specialized knowledge exercising autonomous, responsible judgement".

⁵ In zijn *Aufgaben und Grenzen der Betriebssoziologie* (1965: 59-87) rept Schelsky met geen woord over vormen van permanente reflectie in bedrijven.

⁶ Zie Hollak, 1968, vgl. ook Coolen, 1992 36, 317. Hollak schrijft over de maatschappelijke instituties van permanente reflectie het volgende: "In diesen Institutionen hat sich also der fundamen-

op Schelsky als op Hollak beroept, ontsnapt deze ontwikkeling aan zijn aandacht wanneer hij een typologie van organisaties (of instituties) opstelt.¹ Wellicht kan Toulmin gezien worden als filosoof, die naar aanleiding van publicaties van Drucker hedendaagse ontwikkelingen in ondernemingen interpreteert als nieuwe vormen van sociale organisatie (zie hoofdstuk één). Inhoudelijk gaat hij hier echter nauwelijks op in. Ook Arendt dient in dit verband genoemd te worden. Het is zeker zo, dat zij de in dit hoofdstuk centraal staande nieuwe fase van de ondernemingsdynamiek niet heeft gesignaleerd. Maar elementen van wat zij in haar politieke filosofie presenteert als radensystemen resp. federalistische structuur, als alternatief voor de representatieve democratie,² lijken in ondernemingen tot op zekere hoogte concreet gestalte te krijgen.

Ontwikkeling van een nieuw type ondernemingsorganisatie

In deze paragraaf zal beargumenteerd worden, dat ontwikkelingen binnen en buiten ondernemingen hebben geleid tot een nieuw type organisatie. In deze ontwikkeling zijn twee stappen te onderscheiden:

- overgang van de onderneming als gesloten systeem naar open systeem;
- overgang van de onderneming als open systeem naar non-systeem.

Overgang van de onderneming als gesloten systeem naar open systeem.

Ondernemingen zijn actoren van economisch maatschappelijk handelen. Onder ondernemingsactiviteiten worden activiteiten verstaan, die erop gericht zijn een

taler Widerstreit von verständiger Freiheit, abstrakter Individualität [boven 'subjectiviteit' genoemd] und Rationalisierung [gerichtheid op efficiency van middelen] -dessen Bejahung die Voraussetzung der Weberschen Wissenschaftslehre und Soziologie war-, eben weil sie zu den tragenden und selbstverständlichen Grundlagen unserer Welt Formen der 'Rationalität' darstellen, zur 'Dauerreflexion' 'aufgehoben' und formalisiert" (1968: 64) Deze formalisering houdt hier in, dat deze instituties garant staan voor een "aanhoudende stroom van impulsen van buitenaf om over de eigen positie te blijven nadenken" (Coolen, 1992: 325, 326) Iedere inhoud maar ook het voltrekken van deze reflectie is hierbij 'vrijblijvend'. Ik meen dat hier sprake is van een driedelige onvolkomenheid. De eerste is dat niet gezien wordt dat in de 'marktgerichte' onderneming (d.w.z. de organisatie als open systeem) de 'verstandelijke reflectie als zodanig' (zie het onderstaande) is geobjectiveerd. De tweede is, dat Schelsky's instituties van permanente reflectie niet adequaat kunnen worden begrepen als objectivering van deze verstandelijke reflectie. Veeleer zijn organisaties als open systemen dergelijke objectiveringen. Ten derde is het in de tekst besproken nieuwe type van organisaties niet gezien.

¹ Coolen, o.c. 317-326. Zijn typologie kent de volgende indeling: de traditionele organisatie of institutie, het weberiaanse organisatie-type en de instituties voor permanente reflectie. Hij bouwt zijn typologie op als parallel op tussen de ontwikkeling van de techniek en de ontwikkeling van maatschappelijke instituties. Deze typologie is op hoofdlijnen die van Hollak welke hij heeft omschreven in (1966: 37). M.i. is de 'nuance' die Coolen op p. 320 aanbrengt tussen beide ontwikkelingen precies het punt op grond waarvan deze parallel niet houdbaar is. Hij stelt: "Er is een verschil in de wijze waarop in beide gevallen [organisatie en machine] het plan of concept is geobjectiveerd. Menselijke activiteiten laten zich niet op dezelfde wijze combineren als natuurkrachten. Natuurkrachten laten wetmatige verklaringen toe. Mensen zijn echter niet willoos overgeleverd aan de organisatie waaraan ze deel uitmaken." Het verschil dat dit volgens Coolen met zich meebrengt, is dat leden van de organisatie het doel of ontwerp onderschrijven, men is bereid zijn rol te vervullen om het doel van de organisatie te verwezenlijken. Deze veronderstelde passieve keuze wordt in de hedendaagse organisatiekunde bestreden, evenals door van Zuthem, (1986: 48 e.v.).

² Vgl. Prins, 1990: 155. Hij wijst erop, dat Arendt op dit punt nooit tot een concrete invulling wenste over te gaan (o.c.: 165).

toegevoegde waarde te leveren aan klanten (een markt), op zodanige wijze dat hierdoor hun continuïteit mogelijk wordt.¹

Er kunnen twee gezichtspunten worden gehanteerd in de verdere analyse.

Een onderneming is een *economische* organisatie: voor het voortbestaan is zij afhankelijk van het realiseren van winst en omzet.

Om dit te realiseren worden vervolgens (technische) middelen en mensen ingezet. Een onderneming verschijnt dan *als een instrument* voor de productie van middelen ten behoeve van behoeftebevrediging. Op deze wijze kan zij haar economisch voortbestaan mogelijk maken omdat voor deze middelen betaald wordt door de markt.

Een kenmerk van een instrument (middel) is, dat het bepaald wordt door zijn doel. Maar is het doel eenmaal vastgesteld, dan kan de aandacht gericht worden op de perfectionering van het middel. Inzet van (nieuwe) technologie vindt plaats vanuit het perspectief van efficiency van de productiewijze. Als instrument ligt het voor de hand de onderneming als machine te denken. Webers ideaaltipe van bureaucratie is hiervan een uitwerking: de organisatie verschijnt als gesloten systeem (zie hoofdstuk twee).

Nader bepaald kunnen de kenmerken van zo'n gesloten systeem als volgt worden samengevat. Als eerste dient een doel gegeven te zijn. Dit treedt hier op als een te bevredigen maatschappelijke behoefte. Naar aanleiding van deze behoefte wordt vervolgens een ontwerp opgesteld van het middel, dat deze behoefte bevredigt. Tenslotte wordt naar aanleiding van dit ontwerp een productiemachine ontworpen die het middel voor behoeftebevrediging daadwerkelijk produceert.

In navolging van Hollak² heeft Coolen de parallel tussen een machine en organisatie als gesloten systeem nader uitgewerkt.³

Een machine is een realisatie (in de natuur) van een bedacht ontwerp, inzake een combinatie van eigenschappen en processen van de natuur (krachten op roepen via brandstof, overbrengen van bewegingen, aard van materialen enzovoorts). Functionerend conform dit ontwerp, realiseert de machine een beoogd doel. Het ontwerp van de machine is zodanig, dat zij zichzelf bij gegeven omstandigheden (voldoende brandstof enzovoorts) via terugkoppelingsmechanismen handhaaft. Hierdoor heeft de machine een zekere zelfstandigheid, welke zich toont doordat dezelfde combinatie van natuurprocessen wordt gerealiseerd bij wisselende omstandigheden (binnen grenzen) van de omgeving (bij vermindering van brandstof gaat de motor langzamer lopen).⁴

De parallel met een organisatie als gesloten systeem, 'sociale machine' of 'bureaucratie' is nu duidelijk. In de bureaucratie is eveneens sprake van een plan of ontwerp van coördinatie van menselijke activiteiten, opdat een doel wordt gerea-

¹ Vgl. Drucker, 1973 p. 60 e.v..

² Hollak, 1968.

³ Zie voor het onderstaande: Coolen, 1992: 254 e.v., 316 e.v..

⁴ Hier wordt zichtbaar dat het systeemtheoretische begrip van het gesloten systeem niet van toepassing is: een dergelijk systeem kenmerkt zich juist door volledig isolement van een omgeving. Bertalanffy stelt: "We term a system 'closed' if no material enters or leaves it..." (1968: 128) Conclusie is dus, dat zelfs een machine geen gesloten systeem is in deze zin, omdat 1) er sprake is van een zelfregulerend systeem en 2) er altijd sprake is van een interactie met de omgeving. Zoals reeds eerder opgemerkt, gebruik ik in deze studie de term 'gesloten systeem' voor organisaties wanneer sprake is van vastgelegde productiedoelen. Ik gebruik de term 'gesloten systeem' dus in een andere betekenis dan de systeemtheorie hieraan geeft. Reden hiervoor is, 1) het systeemtheoretisch begrip van gesloten systeem is een grensbegrip, dat in de werkelijkheid niet of slechts bij benadering voorkomt; 2) in de organisatie-theorie wordt dit begrip in een andere betekenis gebruikt en het gaat mij om het hier gehanteerde begrip. Zie ook hoofdstuk twee.

liseerd (zie boven). De zelfstandigheid van de onderneming als instrument toont zich, door telkens dezelfde coördinatie van menselijke activiteiten (via arbeidsdeling en terugkoppeling) tot stand te brengen ook bij zekere veranderingen in de omgeving (maatschappij).¹ Daarom stelt Mintzberg, dat "de kracht van een machinebureaucratie in haar vermogen [schuilt om] een buffer te vormen tegen de krachten van buitenaf, zich af te sluiten van externe beroeringen om haar werkzaamheden te kunnen rationaliseren en daardoor een hoog efficiëntieniveau te bereiken".²

Bij zowel de machine als de bureaucratie is daarom sprake van een zelfregulering, die in het ontwerp van de machine resp. organisatie is opgenomen. Deze zelfregulering (afstemming op omgeving) is gesloten (éénmalig vastgelegd in het ontwerp van de machine of organisatie) en afgestemd op een gegeven doel.

Het economisch belang krijgt in dit organisatietype gestalte door concentratie op de efficiency van de productiewijze en haar zelfregulering. Dit wordt zichtbaar in:

- steeds verdere doorvoering van arbeidsdeling;
- een steeds verdergaande technische infrastructuur afgestemd op deze arbeidsdeling
- een toename van belang van het interne coördinatiemechanisme.³

Hier is de weberiaanse omkering van doel en middel te lokaliseren. De productiewijze als middel vergt alle aandacht op en wordt hiermee doel.⁴

Verskillende elementen van de autonomiegedachte zijn hier aan te treffen. In algemene zin kan worden verwezen naar hoofdstuk vier. Meer specifiek kan in verband met het hierbij behorende omklapmechanisme nog het volgende worden opgemerkt. De organisatie als gesloten ('autonoom') systeem heeft zijn onontkoombaar fundament in een maatschappelijk aangetroffen behoefte; hiervan is het geheel afhankelijk. Op basis van dit fundament wordt de autonomiegedachte gerealiseerd door het voortdurend streven naar hogere efficiency. Er is vervolgens een streven te constateren de afhankelijkheid van dit fundament om te zetten in een door het systeem te beheersen en produceren fundament.⁵ In dit laatste punt wordt eveneens het streven zichtbaar de organisatie als gesloten systeem als autonome eenheid te zien.

Zoals in de hoofdstukken twee en drie is gebleken, is in de organisatietheorie en -kunde kritiek geformuleerd op deze opvatting van de organisatie of onderneming als gesloten systeem. Hoe is deze kritiek te interpreteren?

Deze vraag kan beantwoord worden door na te gaan onder welke condities de onderneming als gesloten systeem mogelijk is.

¹ Coolen, o.c. 320. "De activiteiten van de verschillende leden van de organisatie moeten worden teruggekoppeld, en dit moet in de structuur van de organisatie zelf zijn uitgedrukt"

² Mintzberg, 1991 367. Dit 'buffer' idee suggereert weliswaar geslotenheid, maar in strikt zin kan toch niet van 'gesloten' systeem worden gesproken, omdat wel degelijk een ('materiele') uitwisseling plaats vindt met de omgeving. Zie ook Mintzberg, 1983. 334 e.v.

³ In de technische ontwikkeling is dit streven naar toenemende efficiency terug te vinden in de verbetering van de machinetechniek. Belangrijk verschijnsel is evenwel, dat in deze ontwikkeling vernieuwingen worden gerealiseerd in *nieuwe* machines, terwijl bij organisaties vernieuwingen primair worden toegepast op *bestaande* organisaties.

⁴ De Valk, 1980. 219. Coolen, 1992. 323. Zie ook Mintzberg, 1983-2: 335.

⁵ Ik doel hierbij op het streven van ondernemingen de marktbehoefte vanuit een machtspositie te manipuleren of te beheersen. Kenmerkend is hier de uitspraak van Henry Ford, dat hij iedere marktweens in zake de kleur van auto wil honoreren, mits hij maar zwart is. Ik kom hier nog op terug.

Wil het geproduceerde middel leiden tot winst of continuïteit van de onderneming, dan moet dit middel maatschappelijk of op de markt gewild zijn. Of anders gezegd, het dient te voorzien in een (voldoende koopkrachtige) maatschappelijke behoefte. *Alleen wanneer deze behoefte te bevredigen is via de realisering van een algemeen voorgegeven ontwerp van haar bevrediging kan de onderneming als gesloten systeem bestaan.*¹ Alleen dan is een technisch ontwerp mogelijk van de voorwaarden, waaronder het beoogde middel verwerkelijkt kan worden: de organisatiestructuur resp. het ontwerp van arbeidsprocessen. Pas dan kan een onderneming beschouwd worden als een volgens zo'n ontwerp geproduceerde combinatie van voorwaarden (mensen, machinerie, gebouwen, voorraden) ten behoeve van de productie van dit middel.

Merk op, dat deze conditie het mogelijk maakt de rol van het menselijk handelen in organisaties in hoge mate uit te sluiten. Alleen produceren en/of arbeiden (het op gang houden van productieprocessen) blijkt slechts relevant te zijn. Het ambachtelijke maken ('homo faber') is vrijwel geheel afwezig. Het starten van iets nieuws werkt vooral contraproductief ten opzichte van de noodzaak tot continuïteit van productieprocessen. De altijd aanwezige zelfexpressie van arbeiders is irrelevant, en voorzover deze in arbeid tot uitdrukking komt, wordt zij beschouwd als een de productiviteit negatief of positief beïnvloedende factor (Human Relations). De eigenheid van de samenwerking of intersubjectiviteit wordt hier niet of nauwelijks erkend. Wanneer in het kader van arbeidsdeling wordt samengewerkt, wordt dit geheel gedictéerd door voorgeschreven handelingspatronen en/of het machinepark. Voor beslissingen is binnen organisaties nog maar zeer beperkt ruimte en zijn deze vooral geconcentreerd bij het management, bijvoorbeeld via het doorvoeren van efficiencyverhoging en het aannemen of ontslaan van mensen. Voor mensen aan de basis is de enige relevante beslissing die, die *buiten* de organisatie wordt gemaakt, namelijk de keuze al of niet voor het bedrijf te willen werken. Zoals reeds naar voren is gekomen, vindt niet of nauwelijks een reflectie plaats op de maatschappelijke behoefte waarvoor middelen worden geproduceerd, niet door de leden van de organisatie maar ook niet door het management. Deze behoefte wordt als voorgegeven beschouwd. Hetzelfde geldt voor de natuur. Deze wordt begrepen als onuitputtelijke bron voor vereiste grondstoffen.

Het blijkt nu, dat de economisch maatschappelijke voorwaarde van de organisatie als gesloten systeem niet meer als algemeen geldend kan worden gezien.

Dit wordt duidelijk in de ontwikkeling van de bureaucratisch-technische onderneming (als gesloten systeem) naar wat in de organisatietheorie en -kunde bekend staat als de marktgerichte onderneming.²

Het onderscheid tussen beide kan duidelijk worden gemaakt door een verschil tussen de autofabrikanten *Ford* en *General Motors* aan te geven.³ Ford produceerde auto's volgens een universeel ontwerp. "The customer can have a car in any color as long as it's black".⁴ Het te produceren middel (de auto) is de realisatie van een éénmalig ontwerp van een voorgegeven behoeftebevrediging (middel om te vervoeren). Alle aandacht komt vervolgens te liggen op de efficiency

¹ In het onderstaande blijkt deze voorwaarde een bijzonder geval te zijn van een nog breder te formuleren voorwaarde (nl. die van de voorgegevenheid van de aard van de behoeftebevrediging).

² Deze ontwikkeling wordt ook wel aangeduid als overgang van aanbodgestuurde naar vraaggestuurde ondernemingen.

³ Zie Touraine, 1992: 117, Drucker, 1993-2: 138 e.v.

⁴ Ford, citaat in Drucker, 1973: 209.

van de productiewijze van de onderneming (logistiek, onderdelenproductie, assemblage enzovoorts). Arbeidsdeling werd in hoge mate doorgevoerd. Bij Ford is de eerste lopende band ingevoerd.¹ De karakteristieken van de weberiaanse bureaucratie als gesloten systeem zijn hier in hoge mate van toepassing. Maatschappelijke individualisering doet zijn intrede.² Een onderneming kon concurrentievoordeel behalen door in te spelen op wat zij mede onbedoeld heeft voortgebracht (keuzemogelijkheden³ resp. individualisering).⁴ De onderneming *General Motors* (Sloan) verrichte vanaf ongeveer 1920 marktonderzoek om haar producten af te stemmen op de feitelijke wensen van autokopers. Bedrijfsstrategie en -differentiatie doen hun intrede.⁵ Het ontwerp van de te produceren auto lag bij *General Motors* niet meer (geheel) vast. Zij kon worden aangepast aan de feitelijke behoeften van klanten.

Deze ontwikkeling impliceert opheffing van de onderneming als gesloten systeem, omdat niet meer voldaan kan worden aan haar voorwaarde van bestaan. Er kan geen sprake meer zijn van een vastomlijnd, eenmalig ontwerp van het te produceren middel. Wat mensen willen en waarvoor ze bereid zijn te betalen, blijkt niet samen te vallen met een (zo efficiënt mogelijk) geproduceerd middel ten behoeve van een eenmalig vastgestelde vorm van behoeftebevrediging. Vasthouden hieraan betekent voor ondernemingen economische ondergang; bedrijven kunnen gaan verschijnen als zinloze, stuurloze, dolgedraaide mechanismen.⁶ Beheersing slaat om in onbeheersbaarheid (grilligheid van de markt); streven naar winst slaat om in realiseren van verlies (goed georganiseerde bedrijven die failliet gaan); rationaliteit slaat om in irrationaliteit (productie van middelen die niemand wil). De concretisering van de autonomiegedachte in de vorm van een organisatie als gesloten systeem slaat hiermee om in haar tegendeel (zie hoofdstuk vier).

¹ Zie Dankbaar, 1993, 39 e.v., 189, Hammer & Champy, 1993 14 e.v., Drucker, 1973 53, 226

² Met deze individualisering wordt het proces beoogd, dat Giddens als volgt omschrijft: "The capitalistic market, with its 'imperatives' of continuous expansion, attacks tradition. The spread of capitalism places large sectors of social reproduction in the hands of markets for products and labour. Markets operate without regard to pre-established forms of behaviour. In the period of high modernity (de geïndustrialiseerde wereld, zie p. 15), capitalistic enterprise increasingly seeks to shape consumption as well as monopolise the condition of production. From the beginning, markets promote individualism in the sense that they stress individual rights and responsibilities, but at first this phenomenon mainly concerns the freedom of contract and mobility intrinsic to capitalistic employment. Later, however, individualism becomes extended to the sphere of consumption, the designation of individual wants becoming basic to the continuity of the system. Market governed freedom of individual choice becomes an enveloping framework of individual self-expression" Giddens, 1992 197

³ Louter de aanwezigheid van concurrenten in een vrij marktsysteem dwingt consumenten tot een individualisme: zij moeten zelf een keuze maken t.a.v. een gegeven aanbod. Ik denk dat nagegaan kan worden, dat deze dwang tot keuzevrijheid in eerste instantie in hogere sociale kringen is voorgekomen.

⁴ Drucker plaatst deze ontwikkeling reeds vanaf 1900, en geeft het voorbeeld van Sears, Roebuck & Company, een grootschalige detailhandel (1973 50 e.v.). Het verkoop en marketingprincipe dat deze ontwikkeling tot uitdrukking brengt is volgens hem: "satisfaction guaranteed or your money back" (o.c.: 52).

⁵ Vgl. Drucker, 1973 583, 697. Deze ontwikkeling betekende voor Ford (bijna) de ondergang ('opheffing'), terwijl General Motors succes boekte.

⁶ Mintzberg, 1991 344 e.v.; 367 e.v. Recent was deze opheffing concreet zichtbaar in de Oost-Europese landen. Toen voormalige bureaucratische staatsbedrijven de markt opgingen werden bedrijven werkend op basis van zo'n eenmalig ontwerp (bijvoorbeeld van auto's resp. mobiliteit) in hoge mate ontmanteld.

Er moet kennelijk een mechanisme in de onderneming worden geproduceerd waarin de afhankelijkheid van een afgerond, gesloten doel of ontwerp plaats maakt voor een vermogen dit ontwerp of doel voortdurend aan te kunnen passen wanneer de markt hierom vraagt. Met als gevolg, dat de productiewijze, dus het ontwerp van de organisatie eveneens niet meer vast kan liggen.

Overgang van de onderneming als open systeem naar non-systeem

Om te overleven moet de weberiaanse organisatie (bureaucratie) als gesloten zelfregulerend systeem zich muteren in een open zelfregulerend systeem respectievelijk in een marktgerichte organisatie.¹ Deze ontwikkeling zal ik in het onderstaande beschrijven.

Marktgerichte ondernemingen worden voortdurend gedwongen hun doelstellingen af te stemmen op de veranderende marktvraag. Het middel hiervoor is het marktonderzoek, op basis waarvan een bedrijfsstrategie wordt bepaald.

Ondernemingen gaan hiermee karakteristieken vertonen van een computer. Voor een computer is er niet meer sprake een vast omlijnd voorgegeven doel. Integendeel, een computer is ontworpen om een veelheid van doelen te realiseren; zij staat hiervoor qua aard open. Het ontwerp ervan bestaat voor het belangrijkste gedeelte uit procedures om met computerprogramma's om te gaan. De computer zelf is een fysische representatie van deze procedures, terwijl een programma de objectivering is (in programmataal) van door de programmeur voorziene procedures en stappen, die leiden tot verwerkelijking van gestelde doelen.²

Op dezelfde wijze wordt in het ontwerp van een marktgerichte onderneming de aard van te produceren middelen tot op zekere hoogte open gehouden. *Het ontwerp van een onderneming bestaat veeleer in een procedure om tot concrete ontwerpen van te produceren middelen te komen.* Marktverkenning, marktonderzoek, strategieformulering, opstellen van actie- en investeringsplannen, productie(planning), marktbenadering, verkoop, zijn van dit organisatieontwerp de belangrijkste elementen. De uitwerking van deze onderdelen resulteert in de te stellen concrete doelen (concrete ontwerpen van te produceren middelen) en de concrete programma's voor de uitvoering.

Op deze wijze wordt in het ontwerp van de onderneming zelf een permanente zelfregelende reflectie op de concrete te realiseren doelen van de organisatie ingebouwd. Het zelfregelende principe heeft nu niet betrekking op de handhaving van een vastgelegde coördinatie van arbeidsactiviteiten in wisselende omgevingsfactoren (bureaucratie, gesloten systeem resp. zelfregulering) maar op de voortdurende *aanpassing* van (deling en coördinatie van) arbeidsprocessen, gebaseerd op een voortdurende reflectie (marktonderzoek en dergelijke) op concreet te realiseren productiedoelen (organisaties als open systemen).³

¹ Zie Hassard, 1993 32

² Voor een bespreking van de werkzaamheid van de computer, zie Coolen, 1992: 261 e.v. Twee (hier niet relevante) verschillen tussen een onderneming en een computer zijn. 1) de 'programmeur', als b.v. 'strateeg', is onderdeel van de onderneming zelf hetgeen bij een computer niet het geval is, 2) de activiteiten van een onderneming zijn geen natuurprocessen, zoals bij een computer maar activiteiten van mensen

³ Coolen begrijpt de organisatie nog geheel als weberiaans organisatie-type, en ziet niet dat in 'marktgerichte' organisaties een voortdurende reflectie op doelen en werkwijzen expliciet in het organisatieontwerp is opgenomen. Wanneer van zelfregulering sprake is in organisaties, zo stelt Coolen, dan blijft deze 'een impliciet aspect, dat geheel geïntegreerd is in het functioneren van de

In deze ontwikkeling van organisaties ontwikkelt de autonomiegedachte zich naar een ander niveau, dat reeds in hoofdstuk vier aan de orde is geweest. Het gaat niet meer primair om het realiseren van een specifiek doel, maar om het opbouwen van het vermogen welk doel dan ook te kunnen realiseren.¹ Gevolg is dat de aandacht geheel komt te liggen op enerzijds organisatieprocessen en anderzijds conditionele procedures en regels om deze processen te starten en te sturen. De autonomie komt hier tot uitdrukking in het autonoom opstellen en 'implementeren' van deze procedures en regels. De afhankelijkheid is opgenomen in de conditionele structuur van de regels, die qua hoofdlijn de vorm hebben van: 'als voor iets markt is, dan wordt dit op deze wijze geproduceerd'. Een dreigend voluntarisme wordt hier ingevuld door een te constateren marktbehoefte. Ook in deze opvatting van de organisatie is sprake van een reductie, uitgaande van de idee, dat een organisatie een menselijke aangelegenheid is. Voor een belangrijk deel is de reductie van dezelfde aard als bij de organisatie als gesloten systeem: ook hier wordt het handelen uitgesloten. Een belangrijk verschil vormt evenwel de vereiste flexibiliteit van de 'bronnen' van de organisatie, gegeven de telkens wisselende productiedoelen en interne organisatieprocessen. Mensen als 'bronnen' dienen vanuit dit concept voortdurend opnieuw geschoold, geïnstrueerd, kortom aangepast te worden aan nieuwe taken. Vandaar het belang van H(uman) R(esource) M(angement), waarin het voortdurend aanpassen van mensen aan nieuwe omstandigheden wordt beoogd.²

organisatie" (Coolen, 1992 324) Dit impliciete karakter verduidelijkt hij door te stellen, dat het voor de "leden van de organisatie duidelijk [is] wat ze moeten doen, opdat hun handelen afgestemd blijft op het realiseren van het doel van de organisatie. Daardoor leiden de handelingen van de leden van de organisatie als vanzelf [sic!] tot haar interne stabilisering." (1 c) Coolen ziet hier de organisatie geheel analoog aan de machine, waarin de zelfregulering eveneens impliciet (d.w.z. niet 'als zodanig') aanwezig is in het ontwerp ervan (o.c. 256 e.v.). Hier (d.w.z. in de marktgerichte onderneming als open systeem) is met name de maatschappelijke objectivering van de 'verstandsreflectie als zodanig' aan te treffen (Vgl. Hollak, 1966 37). Ik heb hiermee dus kritiek op de positie van zowel Hollak als Coolen, die de onderneming eenzijdig als gesloten systeem interpreteren (zie boven). Veeleer kan de marktgerichte onderneming (open systeem) beschouwd worden als de eigenlijke tegenhanger van de instituten van permanente reflectie van Schelsky. De tegenstelling is dan niet, zoals Schelsky en Coolen aannemen, die tussen de 'niet reflexieve' organisaties (het weberiaanse type) en de 'reflexieve' instituten. De tegenstelling wordt die tussen twee soorten reflexieve instituten. In de onderneming als open systeem vindt een reflectie plaats op basis van voorgegeven of gebleken doelen van onder andere individuele mensen. In de instituten voor permanente reflectie (in de zin van Schelsky) vindt een reflectie plaats op (o.a.) maatschappelijk gegeven doelen. Beide -juist in hun complementaire karakter- maken een wezenlijk element uit van de maatschappelijke dynamiek. Gerealiseerde doelen van ondernemingen worden onderwerp van reflectie in Schelsky's instituten, terwijl resultaten van deze reflectie weer voorgegeven doelen kunnen worden voor ondernemingen. Het is mi daarom onjuist (zie ook wat hierover in het vorige hoofdstuk is gesteld) instituten van permanente reflectie primair te interpreteren als maatschappelijk 'objectivering van de verstandsreflectie als zodanig', zoals de computer dit is op technisch vlak.

¹ Voor concrete ondernemingen geldt dit slechts in een bepaalde mate. Een computerfabrikant zal niet snel geneigd zijn voorgebakken frites te gaan produceren, ook als er markt voor zou bestaan. De redenering is daarom alleen van toepassing in een bepaalde product/markt combinatie.

² In hoofdstuk twee wees ik al op een spanning binnen de stroming van het 'Human Resource Management'. Eccles omschrijft deze spanning aldus: "Yet despite the lip service paid to the importance of people, it is the rare exception where the human resource commands the respect it would appear to deserve." Even verder stelt hij "The design tools provided for people management by most organizations are universalistic. They create abstract categories that dictate how people are to be treated regardless of individual circumstance." "...to live only by rigid universalistic categories for dealing with people is also to deny them their individuality" (1992 81, 82). In termen van Arendt: mensen worden niet begrepen in hun vermogen tot handelen (onthulling van hun 'wie', en een telkens nieuw begin).

Ten aanzien van de omgeving wordt ervan uitgegaan dat deze voortdurend verandert. De veranderende markt is in het bovenstaande reeds aan de orde geweest. Daarnaast spelen veranderingen op gebieden als arbeidsmarkt, technologie, gehele economische ontwikkelingen en regelgeving van overheidswege. Ook voor deze ontwikkelingen worden 'sensoren' in de onderneming als open systeem ingebouwd, teneinde de wijze te bepalen waarop de onderneming hier op in moet of kan spelen. Voor het overleven van de organisatie gaat het dan vooral om mogelijke schadelijke gevolgen hiervan zo veel mogelijk te neutraliseren resp. geboden mogelijkheden te benutten voor de eigen ontwikkeling of groei. Milieuzorg, problemen rondom werkloosheid en overige maatschappelijke problemen worden beschouwd vanuit hun functionele betekenis voor de onderneming. Of anders gesteld: het handelen, dat open staat voor de mogelijke eigen zin van deze problemen, wordt in de onderneming als open systeem uitgesloten, en komt in dienst te staan van de 'zin' van de economische rationaliteit.

De onderneming begrepen als open systeem blijkt ten aanzien van haar omgeving drie voorwaarden te veronderstellen.

De eerste voorwaarde heeft betrekking op de aard van het ontwerp van het te produceren middel. Doel van marktonderzoek is het verkrijgen van informatie over feitelijke behoeften en wensen van een relevante doelgroep.¹ Kwantitatieve en kwalitatieve analyses worden vervolgens toegepast. Als vooronderstelling geldt hier wat de Boer de "analyseerbaarheid" noemt.² Behoeften moeten kunnen worden geanalyseerd, geobjectiveerd; zij worden begrepen als een verzameling los van elkaar staande, logisch onafhankelijke, contextvrije, 'atomaire', voorgegeven elementen. Verhage en Cunningham schrijven over een "wetenschappelijk verantwoorde methode" voor verzamelen van gegevens, opstellen van hypothesen, experimenteren, en interpreteren van de losse gegevens.³ Voor mijn analyse is hier van belang, dat er vanuit wordt gegaan, dat deze behoeften of wensen omlijnd, aantrefbaar of voorgegeven en als zodanig als materiaal optreden voor onderzoek of registratie (deskresearch, enquête, kwalitatieve interviews enzovoorts.). Zij vormen de 'rock bottom' op basis waarvan het zelfstandige (open) zelfregulerende mechanisme van de onderneming van start kan gaan. Van belang is het verder op te merken, dat hier het moderne structuurdenken constitutief is (zie hoofdstuk vier). De uitwendigheid van de begripelijke orde wordt op voorhand in de 'werkelijkheid' van de behoeften gelegd, zodat alleen nog datgene als behoefte kan verschijnen, wat via heldere en duidelijke begrippen van de logische orde (in de vorm van marktonderzoek) tot uitdrukking kan worden gebracht.

De tweede voorwaarde komt tot uitdrukking in de strategieontwikkeling van de onderneming. Hierin wordt op basis van analyse van marktgegevens concrete ontwerpen geformuleerd van te produceren bevredigingsmiddelen van behoeften. Maar tegelijk voltrekt zich een selectie. Alleen die feitelijke behoeften en wensen worden relevant geacht voor de strategie, waarvan de bevrediging via de technische productie van middelen is te realiseren. Deze maakbaarheid of instrumentele realiseerbaarheid van de bevrediging vormt hier dus een voorwaarde.

Wederom is hier het moderne structuurdenken en zijn autonomiegedachte hier voorwaarde, maar nu vanuit het perspectief van de verabsolutering van beheer-

¹ Vgl. Verhage en Cunningham, 1989: 223.

² de Boer, 1980: 20 e.v..

³ o.c.: 227 e.v.. Zie ook: Coolen, 1992: 43 e.v..

sing en produceerbaarheid. Alleen wat maakbaar en beheersbaar is, is hier werkelijk en komt in aanmerking om als middelen geproduceerd te worden voor de bevrediging van behoeften.

Een derde voorwaarde wordt eveneens verondersteld in de strategieontwikkeling, namelijk wanneer bepaald wordt *op welke wijze* producten of diensten door de onderneming worden geproduceerd. Deze bepaling vindt eveneens plaats in de vorm van een ontwerp, maar nu van de beoogde productiewijze en overige organisatieprocessen. In dit ontwerp wordt bepaald op welke wijze middelen, financiële en menselijke capaciteiten en vormen van samenwerking tussen mensen moeten worden georganiseerd. Vooronderstelling van de strategieontwikkeling is dus de programmeerbaarheid van deze samenwerking. Er wordt verondersteld, dat wat mensen moeten doen en hoe zij (moeten) handelen door een ontwerp of programma kan worden bepaald. Handelen van en samenwerking tussen mensen wordt hier als maakbaar gedacht. In deze derde voorwaarde staat de autonome zelfproductie van de autonomiegedachte - hier toegepast op de organisatie - centraal.

Samengevat gelden dus de volgende drie voorwaarden voor de organisatie als open systeem, die verankerd zijn in de autonomiegedachte:

- het van te voren kunnen omlijnen van de behoeftebevrediging van bestaande behoeften;
- de instrumenteel-technische maakbaarheid van de behoeftebevrediging;
- de programmeerbaarheid en maakbaarheid van het handelen en samenwerken van leden van de organisatie.¹

De hedendaagse organisatiekunde laat zien dat ondernemingen deze veronderstellingen niet meer kunnen maken.

Nieuwe behoeften

Ten eerste zijn er maatschappelijke behoeften die niet voorgegeven en dus niet via marktonderzoek zijn te achterhalen, maar die van belang zijn (en worden) voor de onderneming. Dit kan inzichtelijk worden gemaakt door de rol van de concurrentie nader te beschouwen in de economische rationaliteit. Gegeven behoeften kunnen in principe door iedere onderneming achterhaald worden via marktonderzoek (zie boven).² De mogelijkheid zich te onderscheiden wordt via deze methode voortdurend ondergraven vanwege de kenmerken van de methode van marktonderzoek. Per definitie richt men zich hierin op *bestaande* 'omlijnde' behoeften, die juist als zodanig toegankelijk zijn voor *ieder* marktonderzoek dat methodisch verantwoord is uitgevoerd. Met als gevolg, dat ondernemingen de neiging hebben alle hetzelfde te gaan produceren, en zich juist *niet* te onderscheiden.³

"Hoe goed een bedrijf ook de door zijn klanten geuite behoeften bevredigt, het loopt toch groot gevaar als het geen zicht heeft op de behoeften die de klanten

¹ De onderneming laat onder deze vooronderstellingen de volle idee van de instrumentele autonomie op praktische wijze zien. Ten eerste door haar autonome zelfbepaling van de te realiseren doelen. Op basis van marktinformatie ('omgeving') bepaalt zij autonoom het ontwerp van het door haar te realiseren goed of middel. Ten tweede door haar autonome zelfbepaling van zichzelf als producent. Zij ontwerpt en 'implementeert' autonoom haar eigen productiefactoren, waarna zij haar productiefactoren (waaronder mensen) formeert en plooit overeenkomstig haar eigen ontwerp.

² Zie o.a. Hamel & Prahalad, 1994: 44, 54, 110.

³ 'Succesvol' zich onderscheiden betekent in dit verband daarom ook altijd krachten oproepen dit onderscheid weer ongedaan te maken: andere bedrijven gaan 'hetzelfde' doen.

nog niet kunnen uiten, maar toch graag bevredigd willen zien”¹; het gaat erom “de klanten in een richting te leiden die zij wel willen inslaan, maar waarvan zij zich nog niet bewust zijn”.² M.a.w. *juist niet* voorgegeven, omlinjende behoeften zijn toenemend van belang geworden voor de overleving van ondernemingen.³ De fysische structuur van het moderne structuurdenken en haar autonomiegedachte schiet hier principiële tekort. Want haar fundament, harde data (‘rock bottom’) resp. helder en omlinjende bepalingen, blijkt hier qua aard inadequaat. Dit niet voorgegeven karakter van economisch relevante behoeften heeft twee dimensies, die in de organisatiekunde niet expliciet worden onderscheiden. De eerste dimensie is dat het ontwerp van de behoeftebevrediging weliswaar *algemeen* van aard kan zijn, maar dat de inhoud ervan *nieuw* is; het is niet van te voren gegeven of aan te treffen.⁴ De tweede dimensie bestaat erin, dat bovendien in het ontwerp van de behoeftebevrediging individuele aspecten van de gebruiker zijn opgenomen. Dit aspect treedt vooral naar voren, wanneer men spreekt over *maatwerk*.⁵

Niet technisch produceerbare bevrediging

Ten tweede zijn er behoeften, waarvan de bevrediging niet instrumenteel technisch realiseerbaar is.⁶ Analooq aan de vorige redenering kan gesteld worden, dat deze behoeften voor ondernemingen toenemend van belang worden, omdat maakbare behoeftebevrediging in principe op algemene wijze kan plaats vinden:⁷ iedereen kan bij voldoende technische knowhow en financiële draagkracht de noodzakelijke middelen hiervoor produceren. Een mogelijkheid zich te onderscheiden bestaat erin, door de markt gewilde maar niet instrumenteel technisch realiseerbare vormen van behoeftebevrediging aan te bieden. Centraal voor mijn argumentatie is het nu in te zien, dat deze mogelijkheid noodzakelijk een beroep moet doen op het menselijk vermogen tot handelen. Dit beroep kan vanuit een drietal aspecten plaatsvinden.

Wanneer het gaat om de productie van een nog niet bestaand goed of middel (bijvoorbeeld een nieuw auto-ontwerp of -design, nieuwe elektronische toepassingen). Deze productie is noodzakelijk verbonden met creativiteit. Juist als

¹ Hamel & Prahalad, 1994 111

² Hamel & Prahalad, 1991: 85

³ Hier is m.i. een belangrijke reden gelegen voor de constatering van van Zuthem, dat doelen van onderneming, ook van een zelfde type (branche) zeer verschillend kunnen zijn. Volgens hem verkeren ondernemingen in een “identiteitscrisis”. Hij analyseert evenwel niet precies wat hiervan de redenen zijn. Als ik het goed zie, dan ziet hij de oorzaak in de “vermaatschappelijking” van organisaties, waarin allerlei invloeden van de maatschappij op organisaties plaatsvinden en in de anonimiteit van eigendom van ondernemingen (Zuthem, 1986: 19 e v.; 73, 74)

⁴ Hamel & Prahalads beschrijving van de ontwikkeling van de ‘laptop’ bij Toshiba en haar “expeditiemarketing” is hiervan een goed voorbeeld. Zie 1994 243 e v. Met algemeen bedoel ik hier, dat in het ontwerp de individuele omstandigheden van de consument geen rol spelen. Hooguit heeft men consumentengroepen voor ogen

⁵ O.a. bij Quinn, 1994: 408 “.. echte dienstverlening bestaat uit het aanpassen ervan aan de speciale levensbehoeften en levensstijl van de individuele klant”.

⁶ D.w.z. maakbaar via een van te voren opgesteld ontwerp, waarbij het in dit maken gaat om het verwerkelijken van dit ontwerp in materiaal via gebruik van technologie

⁷ Door de technische produceerbaarheid is tevens een algemeenheid gegeven, die tot uitdrukking komt in het gegeven, dat de benodigde technische infrastructuur in principe ‘ingekocht’ kan worden, waar en door wie dan ook.

creatieve productie is het resultaat niet maakbaar, omdat een voorgegeven ('gedetailleerd') ontwerp van het goed of middel ontbreekt.¹

Wanneer het gaat om een productie die niet leidt tot een objectief gematerialiseerd middel of goed maar resulteert in de min of meer unieke behoeftebevrediging zelf (dienstverlening, zie hoofdstuk drie). Intersubjectiviteit en creativiteit vormen dan veelal noodzakelijke momenten van deze productie.

Generiek (onafhankelijk van de specifieke aard van de productie) bestaat er voor bedrijven een noodzaak zich te onderscheiden via opbouw van goede klantrelaties ('goed luisteren', 'authentiek respect' enzovoorts). Hier staat de intersubjectiviteit van het handelen centraal.

Instrumentele produceerbaarheid als wezenlijk moment van de autonomiegedachte wordt met deze economische ontwikkeling problematisch als wijze waarop ondernemingen kunnen voortbestaan. Zij worden omwille van dit voortbestaan gedwongen op praktische wijze de autonomiegedachte te doorbreken.

Grenzen aan de produceerbaarheid van de onderneming

Ten aanzien van de programmeerbaarheid van de productiewijzen respectievelijk de samenwerking van medewerkers komt de maakbaarheid onder druk te staan.

Het ontwikkelen van middelen die voorzien in niet voorgegeven behoeften vereist creativiteit, een vermogen aan te voelen waar het de klant (onuitgesproken) om gaat en hier een adequate articulatie aan te geven. Per definitie is dit vermogen niet beheersbaar, programmeerbaar of via een voorgegeven ontwerp uit te voeren. Er is hier sprake van een schepping van nog niet bestaande zin of uiting van intersubjectiviteit: er is sprake van *handelen* zoals in het vorige hoofdstuk aan de orde is gesteld.

Vervolgens is de klantrelatie van medewerkers niet beheersbaar of programmeerbaar. Zeker, voorschriften worden door ondernemingen opgesteld inzake glimlach, beleefdheid enzovoorts.² Maar deze zaken kunnen als authentiek niet worden geprogrammeerd of voorgeschreven. De klantrelatie is als vorm van intersubjectiviteit een relatie van wederzijdse vrije activiteit, en als zodanig in strijd met een opgelegde norm of standaard. (zie hoofdstuk vijf). De hieruit volgende onbeheersbaarheid gaat een grotere rol spelen, naarmate de klantrelatie (noodzakelijk) meer intensief is. Authenticiteit - precies het onbeheerste in de klantrelatie - krijgt dan waarde als 'productiefactor'.

Tenslotte is de meest effectieve samenwerking tussen medewerkers niet beheersbaar. Zolang apparatuur (lopende band) een 'samenwerking' tussen mensen oplegt, kan deze tot op zekere hoogte geprogrammeerd en beheerst worden. Zodra elementen van intersubjectiviteit een rol van belang gaan spelen, vervalt deze mogelijkheid tot beheersing (zie de hoofdstukken drie en vijf).

Ondernemingen worden hiermee afhankelijk van hun vermogen tot scheppen van zin in intersubjectief verband, dus van het vermogen tot handelen van haar leden. Zoals in hoofdstuk vijf is betoogd is dit vermogen niet te identificeren met het vermogen te maken of te produceren.

In de mate dat deze drie ontwikkelingen in en rondom ondernemingen zichtbaar worden, verdwijnen de mogelijkhedenvoorwaarden om de hedendaagse onderneming als open systeem te begrijpen. De zwakte van het argument die in hoofdstuk drie tot argwaan leidde, kan nu (gedeeltelijk) worden omgedraaid tot een

¹ Denk aan een innovatief ontwerp van een kledingstuk of een filmproductie (het draaiboek is resultaat of afgeleide van een ontwerp).

² Vgl. Morgan, 1986. 11

kracht. Juist omdat hun uitgangspunt winst, succes of continuïteit van ondernemingen is, krijgt de constatering dat er sprake is van ontwikkelingen, die leiden tot de opheffing van de onderneming als zowel een gesloten als open systeem, meer kracht. De afhankelijkheid van ondernemingen van het vermogen tot intersubjectief scheppen van zin doet zich voor als onontkoombare gegevenheid, juist vanuit het perspectief van streven naar winst. Of anders gezegd, de kwetsbaarheid van het handelen (zie hoofdstuk vijf) dient ook omwille van economische redenen gerespecteerd en ondersteund te worden, terwijl tendensen om het handelen te reduceren tot maken eveneens om diezelfde redenen moeten worden tegengegaan.

De onderneming blijkt niet samen te vallen met een hoeveelheid te ontwerpen of programmeerbare krachten ten behoeve van de productie van middelen voor behoeftebevrediging van telkens wisselende, maar voorgegeven behoeften.¹ Een onderneming kan niet meer beschouwd worden als een machine of computer ten behoeve van beheerst genereren van winst resp. haar voortbestaan; zij heft zich hierin juist op. Op verschillende manieren wordt deze opheffing concreet zichtbaar in het economisch maatschappelijke veld. Ten eerste wanneer grote, logge ondernemingen soms (bijna) vernietigd worden door kleine nieuwe, flexibele ondernemingen. Historisch is in dit licht de opkomst van *Microsoft* en *Intel* in relatie tot *IBM* te beschouwen.² Ten tweede wanneer grote ondernemingen ontmanteld worden en overgaan tot veranderende netwerken van ondernemingen of 'autonome' eenheden.³ Ten derde in de 'adhocratische' (Mintzberg) organisatievormen die hedendaagse ondernemingen kunnen karakteriseren (zie de hoofdstukken twee en drie).

Vanuit de theorie van het handelen bezien (zie vorig hoofdstuk), kan het verzet van de hedendaagse organisatiekunde tegen de traditionele organisatiekunde (hoofdstuk drie) begrepen worden als protest tegen de uitsluiting van het handelen als specifieke menselijke mogelijkheid in de context van ondernemingen of organisaties. Juist dit handelen blijkt nodig omwille van het economisch overleven van ondernemingen.

De overgang van de onderneming als open systeem naar non-systeem kan daarom naar aard als volgt worden gekarakteriseerd: het functioneren van ondernemingen wordt toenemend *afhankelijk* van die factoren van menselijk handelen (creativiteit en intersubjectiviteit), die juist in de organisatie als gesloten en open systeem zoveel mogelijk worden buiten gesloten wegens hun onbeheersbaarheid. De vraag is wat deze afhankelijkheid inhoudt. Het gaat ondernemingen omwille van hun economisch voortbestaan om het leveren van maatschappelijk gewenste toegevoegde waarde. Kennelijk is er sprake van een verandering van deze ge-

¹ Deze ontwikkeling wordt weerspiegeld in de overgang van Human Resource Management (HRM) naar Human Talent Management (HTM) (zie: Weggeman, 1992: 48, 49). Als basisveronderstellingen van HRM gelden volgens Weggeman: 1) mensen vormen de belangrijkste en vaak duurste productiefactor, die daarom direct benut moeten worden; 2) zij zijn een 'resource'; (human) resource planning, met name het inzetten van mensen door toewijzen van taken is daarom essentieel. HTM daarentegen zien mensen als 1) individuen met talenten en potenties, die verder ontwikkeld moeten worden ter realisering van zowel de doelen van de organisatie als die van henzelf; 2) individuen, die geen 'resources' 'zijn', maar erover beschikken, d.w.z. over kennis, ervaring, relaties enz. Het voortdurend willen inzetten van die resources moet gestimuleerd en gefaciliteerd worden.

² Hamel en Prahalad, 1994: 88 e.v..

³ O.a. Morgan, 1993: 39. Autonoom betekent hier in de eerste plaats: (in hoge mate) aan zichzelf overgelaten.

wenste toegevoegde waarde. De vraag is: welke verandering is dit, en wat is hiervan het gevolg voor deze afhankelijkheid?

Toegevoegde waarde definieer ik hier *niet* in termen van *economische* toegevoegde waarde; dan zou zij slechts betrekking hebben op zaken als omzet, winst.¹ De betekenis waarin ik haar definieer houdt verband met de term 'gebruikswaarde', dat wil zeggen een intersubjectief te begrijpen zin, die tevens maatschappelijk wordt gewenst.² De term 'toegevoegd' gebruik ik omdat aan een bestaande zin een *toevoeging* plaats moet vinden, of een *nieuwe* zin aan het bestaande moet worden *toegevoegd*. Pas dan kan er sprake zijn van een ondernemingsactiviteit, omdat er een reden moet zijn waarom een klant bereid zou zijn te willen betalen voor een product of dienst.

Veranderende aard van de toegevoegde waarde

Uitgaande van de bovenstaande analyse kunnen drie gezichtspunten worden aangegeven voor de verandering van de aard van noodzakelijk te produceren toegevoegde waarde door ondernemingen.

- De toegevoegde waarde is *al of niet instrumenteel realiseerbaar*. Van instrumenteel realiseerbare toegevoegde waarde is er sprake, wanneer de behoeftebevrediging plaats vindt via instrumenteel-technische realisering van een ontwerp of reeks van voorschriften. Dit ontwerp kan zowel algemeen als individueel zijn (zie onder). Van een niet-instrumenteel realiseerbare toegevoegde waarde is sprake, wanneer de behoeftebevrediging niet op deze wijze kan worden gerealiseerd; zij is afhankelijk van zaken als creativiteit en intersubjectiviteit.
- De toegevoegde waarde heeft betrekking op een *voorgegeven* of *dynamische resp. open* behoefte. In het eerste geval is van tevoren bekend aan welke eisen (het middel van) de behoeftebevrediging moet voldoen (een mooi geschilderd huis, schone was, een gewonnen rechtszaak, een volle bioscoopzaal). Van een open of dynamische behoefte is er sprake, wanneer nieuwe, innovatieve zin of waarde een bestanddeel uitmaakt van de behoeftebevrediging (reclameontwerp, productontwerp of nieuwe bedrijfsstrategie).
- De toegevoegde waarde kan *individueel of generiek* zijn. Deze waarde is generiek, wanneer zij gebruik door meerderen toelaat.³ Kenmerk is dat in de toegevoegde waarde de betrekking tot individuele omstandigheden of kenmerken van de gebruiker of consument is opengelaten. Bij materiële producten wordt dit generieke karakter zichtbaar door de *algemeenheid* van het productontwerp, bij dienstverlening wordt het zichtbaar door haar *algemene* presentatie (lezing, muziekuitlevering, gedrukt boek). Door deze algemeenheid is multiplicatie mogelijk (in tijd en/of ruimte). De toegevoegde waarde is individueel wanneer concrete individuele kenmerken of omstandigheden van de gebruiker of klant -

¹ Het leveren van toegevoegde waarde impliceert primair het produceren van goederen en diensten. Uiteindelijk gaat het hierbij om dienstverlening, omdat een economisch goed beschouwd kan worden als een pakket gematerialiseerde diensten (zie hoofdstuk drie)

² Benschop, 1995, 3 2 1.

³ Hierbij moet opgemerkt worden dat in een ander opzicht iedere waarde als bepaalde waarde individueel is. Een wiel, een auto, een rekenmachine, een huis, een boek (zowel als medium als de bepaalde inhoud), een compositie enz. zijn, als zodanig, unieke bepalingen. Er zijn immers geen andere wielen dan wielen enz. Bij een boek kan het medium (de materiele vormgeving teneinde verspreiding mogelijk te maken) algemeen genoemd worden ten opzichte van een specifieke inhoud. Maar ook dit medium is een individuele waarde met unieke bepalingen, ontdekt of uitgevonden bij het ontstaan van de boekdrukkunst.

als individu of collectiviteit (zoals een bedrijf) - expliciet onderdeel uitmaken van het product of de dienst. Zij hebben dan alleen zin voor zo'n individualiteit.

In samenhang met deze gezichtspunten kan de overgang van de onderneming als open of gesloten systeem naar non systeem als volgt worden gekarakteriseerd.

Die toegevoegde waarde van ondernemingen wordt dominant waarin en waardoor niet-instrumenteel technische, dynamische (open) en individuele behoeften worden bevredigd. Scheppen of articuleren van nieuwe zin en persoonlijke relaties (klantrelaties enzovoorts) zijn hiervan de belangrijkste aspecten. De menselijke vermogens tot creativiteit en intersubjectiviteit zijn hiermee tot dominante productiefactoren geworden.

Voor zover het begrip cultuur samenvalt met de sfeer van articulatie van zin en betekenis in intersubjectief verband kan gesproken worden van een toenemend economisch belang van cultuurvorming of cultuurproductie. Anders gezegd, onderneming als non-systeem is afhankelijk van haar vermogen tot cultuurvorming (cultuurproductie).¹

Daar het *handelen gezien kan worden als bron van intersubjectieve schepping of articulatie van zin* kan gezegd worden dat *ondernemingen gedwongen worden toenemend een beroep te doen op het vermogen tot handelen*, een vermogen dat in de organisatie als open en gesloten systeem in hoge mate wordt uitgesloten. Omwille van het streven tot overleving zijn ondernemingen toenemend gedwongen dit handelen in zijn kwetsbare aspecten te *erkennen en te faciliteren*.²

¹ Bij Quinn komt deze cultuurproductie als volgt tot uitdrukking: "Het vermogen van dienstverlening om waarde te creëren wordt slechts beperkt door het vermogen van de menselijke verbeelding om zinvoller manieren van tijdsbesteding als consument te verzinnen en door het bedenken van betere manieren om zorg te dragen voor de behoeften van hun klanten aan gezondheid, financieel beheer, communicatie- en transportmogelijkheden, amusement, veiligheid, opslag en distributie, hotels en restaurants, onderwijs, vormgeving, informatie, comfort, cultuur, een gezond milieu, openbare dienstverlening en gespecialiseerde kennis" (Quinn, 1994, 506) Dat deze productie zich afspeelt in een wellicht oneindig te karakteriseren domein (verbeelding), wil nog niet zeggen dat er geen sprake is van schaarste en strijd Voor Touraine is deze cultuurproductie een dominant element in de post- industriële samenleving Hierin is volgens hem een strijd gaande rondom "la mise en oeuvre sociale des orientations culturelles dont l'ensemble forme ce que je nomme l'historicité" De inzet van deze strijd "n'est pas l'utilisation sociale de la technique, mais celle de la production et de la diffusion massive des représentations, des informations et des langages" (1992 411, 112) Zeker, het gaat hier om de inhoud van ideeën en voorstellingen, zoals bijvoorbeeld door Quinn aan de orde gesteld Maar dat het hierbij niet ook om het gebruik van techniek zou gaan, lijkt mij eenzijdig Ook hier is een economisch aspect (kosten van technische middelen enz.) van de cultuurproductie en -strijd te localiseren

² In termen van Coolen vindt in ondernemingsactiviteiten ook datgene plaats wat hij als alternatief stelt ten opzichte van het autonome technische handelen Hij stelt op p. 348 "Uiteindelijk gaat het erom, dat van de ervaren waarde van de andere zijden en van de zin van de werkelijkheid de mens de inhouden noch zonder meer in een feitelijk voorgegeven zinstructuur ['traditie'], noch deze inhouden door een autonome act zelf kan voortbrengen Hij moet zich actief openstellen voor een inhoud die hij niet uit zichzelf kan putten" Zie het vorige hoofdstuk voor de parallel met Arendt en Griddens Dat in de ondernemingsactiviteit sprake is van allerlei economisch sturende en ook deformerende motieven ten opzichte van deze openheid, zal verderop nog aan de orde komen.

De ondernemingsactiviteit tussen 'maken' en 'handelen'; bronnen voor maatschappelijke ontsparing

De onderneming lijkt hiermee te worden tot een min of meer openbare ruimte waarin mensen aan het 'goede leven' gestalte kunnen geven. Maar deze ruimte is van een andere orde dan die van de Griekse Polis (althans volgens de beschrijving die Arendt ervan geeft; zie hoofdstuk vijf).

Op twee belangrijke verschillen wil ik hier wijzen.

Het handelen, aldus Arendt, is in de Griekse Polis geheel losgekoppeld van de problematiek van economisch voortbestaan. Het profiteert van een klasse van slaven, die zorg draagt voor condities van het lichamelijke en/of economische bestaan; handelende mensen zijn hiervan vrijgesproken. In ondernemingen daarentegen gaat het ook om het economisch voortbestaan.

Het handelen in de Griekse Polis heeft een zekere impotentie, juist doordat hierin afgezien wordt van werken en arbeiden.¹ Het is alleen en uitsluitend gericht op het handelen zelf (normen, afspraken en wetten van of omtrent het handelen). Er vindt geen aansturing van arbeid en werk plaats vanuit het handelen en zijn articulatie van zin. In de onderneming als non-systeem daarentegen tracht het handelen en zijn 'begin' zich te concretiseren en objectiveren via arbeid en werk in concrete producten en diensten. Handelen in of via arbeid of werk krijgt hierdoor een productieve functie: het grijpt in in de natuur en in de sociaal maatschappelijke condities, waaronder dit handelen is geplaatst.

Voor deze potentie lijkt een hoge prijs te moeten worden betaald. Het in zichzelf waardevolle van het handelen mengt zich met belangen van economische en/of instrumentele of technische aard. In hoofdstuk 5 heb ik evenwel gewezen op de ambivalente structuur van het handelen. Gebleken is dat een technisch of economisch aspect intrinsiek verbonden is met het handelen, omdat het handelen ook zorg dient te dragen voor de technische en economische realisatie van zijn gewenste articulatie van zin in intersubjectief verband.

Door de uitsluiting van economie en arbeid heeft het handelen in de Griekse Polis een zichtbare zuiverheid, gebaseerd op slavernij die de aard van het ambivalente handelen aantast. De vraag die zich hier evenwel voordoet is in hoeverre het ambivalente handelen eveneens in zijn aard wordt aangetast, wanneer het verbonden wordt met economische, technische en maatschappelijke belangen. Wordt het ambivalente karakter van het handelen niet wederom aangetast, maar nu ten gunste van de economische en technische rationaliteit en ten koste van de articulatie van zin en intersubjectiviteit?

Vanuit het handelen als kenmerkende bepaling van de eigenheid van mensen, is daarom een kritische reflectie vereist op de gevolgen van het feit, dat in ondernemingen het handelen direct betrokken is op economisch maatschappelijke en/of instrumentele belangen.

Onbeheerstheid van het handelen en de economische rationaliteit

Ondernemingsactiviteiten zijn boven bepaald als activiteiten, waarin het schep-
pen van toegevoegde waarde op zo'n wijze plaatsvindt, dat hun continuïteit mogelijk wordt gemaakt. Concreet: voor ondernemingsactiviteiten geldt, dat voor de

¹ Voor het onderscheid tussen deze begrippen: zie hoofdstuk vijf.

geleverde toegevoegde waarde betaald moet worden. Er speelt dus altijd een economische rationaliteit. De vraag is echter, op welke wijze deze rationaliteit de aard van het handelen beïnvloedt en/of aantast.

In de onderneming als non-systeem krijgt deze rationaliteit een referentiepunt, dat niet meer primair in economische termen is te formuleren. Referentie wordt de kwalitatieve bepaling van tevredenheid van de klant: de realisatie en appreciatie van door klanten gewilde schepping van zin. Winst, die gepaard gaat met hogere tevredenheid van klanten, wordt doorgaans strategisch hoger ingeschat dan winst uit aandelenverkoop, kostenreductie of verkoop van bedrijfsonderdelen.¹ In de economische rationaliteit komt hiermee tot uitdrukking, dat de ondernemingsactiviteiten voor haar continuïteit (voldoende winst, omzet enzovoorts.) wezenlijk afhankelijk zijn van factoren die buiten hun vermogen tot beheersing en controle liggen ('tevredenheid', organisatievermogen, vermogen tot scheppen van 'zin').

In een variatie op een uitspraak van Scheler kan deze afhankelijkheid als volgt gekarakteriseerd worden. Winst, omzet, marge (economische factoren die continuïteit van ondernemingshandelingen mogelijk maken) worden op de 'rug' van handelingen bereikt, die zelf op iets anders zijn gericht,² op intersubjectief scheppen van zin. Winst is in plaats van doel veeleer toegift. Deze gedachte is in zekere zin ook bij Drucker aan te treffen.³ Winst en dergelijk kan/mag bij hem geen doel (meer) zijn van ondernemingsactiviteiten; zij moet 'verdiend' worden; zij ontstaat als natuurlijk effect van goede ondernemingsactiviteiten of -handelingen.

Scheler ziet deze afhankelijkheid in relatie tot het bereiken van een geluksgevoel in ethische of esthetische handelingen. Alleen wanneer deze handelingen authentiek zijn (wanneer het gaat om het goede of het schone als zodanig) kan dit gevoel worden bereikt. Wanneer zij direct gericht zijn op het bereiken van dit gevoel, dan is het vrijwel zeker dat dit gevoel niet wordt verkregen.⁴

Bij ondernemingsactiviteiten is evenwel een belangrijk verschil te constateren. Wat hier op de 'rug' of als 'toegift' verschijnt, is een voorwaarde voor de continuïteit van deze activiteiten zelf. Iets wat van geluksgevoel niet gezegd kan worden. Om deze reden kan in ondernemingsactiviteiten altijd weer het economisch motief de overhand krijgen: omzet, winst en kostenreductie worden dan als doel gesteld, bijvoorbeeld wanneer de onderneming in de gevarenzone zit. In het verlengde hiervan dreigt het handelen gereduceerd te worden tot ontwerpbare krachten met als doel het 'maken van geld'. Hiermee is het ambivalente karakter van het handelen van de leden van ondernemingen aangetast.

Dat omzet, winst enerzijds (onbeheersbaar) op de 'rug' van ondernemingsactiviteiten ontstaat en anderzijds een noodzakelijke voorwaarde is voor haar continuïteit, vormt een intrinsieke spanning van iedere onderneming. De ambivalentie van het handelen kan hier uitgroeien tot een destructieve spanning voor zowel het handelen als de onderneming zelf. Reden is dat altijd gezegd kan worden dat in ondernemingen de economische rationaliteit de hoogste waarde is. In de nieuwe fase van de ondernemingsdynamiek komt evenwel naar voren, dat de

¹ Zie o.a. Quinn, 1994: 57 e.v.; 380 e.v.

² Scheler, 1954: 506, 511 e.v., 539

³ Drucker, 1993-2; 160 e.v.; 1973: 98, 99. Zie ook: Collins en Porras, 1994, 54 e.v.; Handy, 1989: 116; Quinn, 1992: 374.

⁴ Dit is een andere manier van te zeggen dat mensen zichzelf (o.a. hun 'wie') niet kunnen maken of produceren.

mate waarin deze rationaliteit bepalend wordt voor het handelen van ondernemingen, tegelijk haar maatschappelijke mogelijkheid ondergraven wordt. Zij kan dan niet meer voldoen aan voorwaarden voor de productie van de vereiste toegevoegde waarde, daar deze worden onderdrukt. Ondernemingen beogen mede de eigen continuïteit (via realiseren van omzet en winst). Maar juist wanneer zij hun continuïteit daadwerkelijk willen realiseren, moeten zij in staat zijn dit streven te vergeten. Maar als zij dit daadwerkelijk vergeten, is de kans dat zij ten ondergaan groot. Willen zij daarentegen deze continuïteit 'beheerst' realiseren door haar als doel te stellen, dan is hun kans ten onder te gaan eveneens groot. De hedendaagse (onbeheerste) dynamiek van opkomst en ondergang van ondernemingen kan wellicht vanuit deze samenhang en spanning worden geïnterpreteerd. In de context van de theorie van het handelen is deze intrinsieke spanning een bijzonder en pregnant geval van de ambivalentie van het handelen, die kan uitgroeien tot voor ondernemingen destructieve gevolgen.

Maatschappelijke ontsporing en een perspectief voor correctie en verzet

Deze spanning en haar mogelijk destructieve gevolgen kan voor een onderneming aanleiding zijn tot pogingen deze spanning teniet te doen, waarbij schadelijke gevolgen worden afgewenteld op de samenleving. Zij kan trachten deze spanning te pacificeren door winst en omzet (dus de continuïteit) als hoogste doel te (blijven) stellen en maken en produceren in de plaats te stellen van het ambivalente handelen. Het streven naar genereren van winst en omzet leidt dan tot zoeken naar voldoende afzet, die desnoods 'gemaakt' moet worden. Agressieve culturele manipulatie van behoeften en bewuste misleiding kunnen zo ontstaan. Hoewel deze culturele behoeften als zodanig niet instrumenteel-technisch zijn te beheersen (niemand kan mij dwingen dit (fraaier verpakte) wasmiddel te gebruiken), kan wel instrumenteel-technisch een onontkoombaarheid om voortdurend aandacht te moeten hebben voor 'nieuwe', manieren van behoeftebevrediging (onder andere via massareclame) worden gerealiseerd. Verleidingen kunnen worden gecreëerd om behoeften anders, duurder enzovoorts te bevredigen, bijvoorbeeld door het koppelen van producten en diensten aan een maatschappelijk gewenst of te wensen imago, door erotisering ervan, of door het appelleren op het verlangen naar het onbereikbare, dat toch met de aangeboden producten of diensten te vervullen zou zijn. Hier parasiteert de ondernemingsactiviteit op het gegeven dat behoeften van mensen in verband staan met het beeld dat zij hebben van de wereld en zichzelf: zij manipuleert dit beeld in een richting waardoor aankoop van producten of diensten tot een 'must' gaat behoren. Het beeld dat hier van toepassing is, is dat van een onderneming als verzwelgend, kwaadaardig 'cultureel' organisme, dat op niets ontziende wijze het in de omgeving aangetroffen 'materiaal' (zelfbeeld en interpretatie van de wereld) manipuleert of prepareert.

Tot zover lijkt mijn kritiek niet sterk te verschillen van die van bijvoorbeeld Taylor of Touraine.¹ Toch meen ik aan deze kritiek een optiek te kunnen verbinden van waaruit de door Taylor maar (in mindere mate) ook door Touraine opgeroepen machteloosheid ten aanzien van dit soort van ontwikkelingen een ander perspectief kan krijgen. Dit perspectief wordt bepaald door het gegeven dat on-

¹ Touraine, 1992: 257; Taylor, 1985-2 p. 248 e.v.

dernehmensactiviteiten toenemend afhankelijk zijn van het menselijke reflexieve handelen binnen en buiten de organisatie. Vanuit de economische rationaliteit van ondernemingen betekent dit, dat ondernemingsactiviteiten op uiteindelijk niet beheersbare grenzen stuiten. De grond van deze onbeheersbaarheid bestaat in het principiële open karakter van de reflexiviteit als moment van het handelen, waarvan de onbeheersbaarheid door de maatschappelijke gevolgen van ondernemingen alleen maar wordt versterkt.

Acceptatie van schepping van 'nieuwe' zin door klanten kan niet op dezelfde wijze worden afgedwongen als aankoop van goederen of diensten, voorzover zij levensnoodzakelijk zijn. Met het (grotendeels) verdwijnen van deze noodzaak als motief voor het kopen van goederen of diensten verdwijnt een factor van instrumentele macht van ondernemingen. Het gaat in de westerse economie er niet meer om *dát* behoeften bevredigd worden, maar om *de wijze waarop* mensen dit willen. Door een overvloed van aanbod van middelen worden mensen gedwongen zich telkens af te vragen op welke wijze zij wensen te leven en welke producten of diensten zij hiervoor nodig hebben, onder andere door de altijd beperkte tijd en (financiële) middelen die zij tot hun beschikking hebben.¹ Een in het westen universeel optredende permanente reflectie wordt mede door ondernemingen opgedrongen. Het maken van keuzen die uiteindelijk niet door economische actoren zoals ondernemingen te beheersen zijn staan hierbij centraal. Zeker, ondernemingen trachten deze keuzen vanuit hun economisch motief te manipuleren, maar juist door hun eigen diversiteit² en de eerder genoemde en hiermee opgeroepen permanente reflectie ondergraven zij hun eigen pogingen tot manipulatie en beheersing.

In deze ontwikkeling veranderen behoeften in zekere zin van karakter, zij zijn steeds minder van nature voorgegeven. Hoe dan ook optredende behoeften krijgen veeleer het karakter van een *aanleiding* om tot keuzen tot een bepaalde bevrediging en eventuele aankoop van middelen over te gaan. De concrete beslissing hiertoe wordt niet primair meer genomen vanuit de noodzaak tot behoeftebevrediging zelf, maar vanuit *de wijze* waarop deze bevrediging wordt gewenst. Daarom is ook productie van deze middelen (brood, wasmiddelen enzovoorts) ook en vooral *cultuurproductie* geworden, waarin elementen van zin als knappe, gezond, vetvrij, zoutloos, gezellig, mooi, smaakvol, uitdagend overheersend worden in de keuze van klanten. Deze elementen zijn hiermee bepalend geworden voor het economisch succes van ondernemingen.³

¹ Op dit punt is de mogelijke kritiek niet relevant dat deze keuzeopties beperkt zijn tot een sfeer, waarin iedere keuze tot winstvergroting van ondernemingen zal leiden. Wanneer mensen met financiële middelen tot andere keuzen komen, zullen ondernemingen volgen, ook al gaat dit met grote kosten voor ondernemingen gepaard. In dit licht moet o.a. het verschijnsel gezien worden, dat de agrarische industrie van onbespoten groenten en fruit in Nederland sterk achterblijft ten opzichte van andere landen. Dat het maatschappelijke keuzegebied niet gekortwikt kan worden tot de sfeer van wat het 'marktmechanisme' kan regelen zal verderop aan de orde komen.

² Ieder succesvol lijkende poging tot deze manipulatie is voor een concurrent aanleiding dit succes te ondergraven.

³ Hierbij kan de vraag gesteld worden of er sprake is van een 'vooruitgang' in het kwalitatieve bestaan van mensen of van een degeneratie van een onverzadigbare consumptie-maatschappij. Deze vraag lijkt mij niet op voorhand te beantwoorden. Er kan van beide sprake zijn. Op zich lijkt er niets mis te zijn wanneer het eten van brood gezelliger, gezonder of lekkerder is. Maar er kunnen allerlei min of meer ongewenste gevolgen optreden (gewinning, afstomping, duurder worden van brood, verkwisting enz.). In een bepaald opzicht is er zeker sprake van een 'vooruitgang' het is in toenemende mate (via de permanente reflectie) onze eigen keuze en verantwoordelijkheid hoe we hier mee omgaan, inclusief mogelijk ongewenste gevolgen.

Vanuit de achtereenvolgende perspectieven van de onderneming als gesloten, open en non-systeem kan het verschijnen van deze onbeheersbare grens van de reflexiviteit als volgt worden aangegeven.

In de productie kan getracht worden het betreffende middel steeds efficiënter te produceren (gesloten systeem). Als enig verkoopargument -bij gegeven concurrentie- geldt dan de prijs. Een grens wordt hier bereikt, wanneer blijkt dat klanten kiezen voor concurrerende bedrijven, die een nieuwe toegevoegde waarde bieden (door innovatie en goede service) en tevens efficiënt (dus goedkoop) produceren. In de productie kan getracht worden rekening te houden met de veranderende manieren, waarop mensen hun bevrediging van behoeften willen (open systeem). Gehanteerde technieken zijn hiervoor die van bijvoorbeeld marktonderzoek. De grens wordt bereikt, wanneer blijkt dat er sprake is van nieuwe manieren van bevrediging, die niet naar voren komen in dit soort van onderzoek. In de ondernemingsliteratuur wordt dan gesproken over de grilligheid van de markt resp. het gegeven, dat deze manieren slechts in samenwerking met de klant kunnen worden gevonden en geproduceerd (de zogenaamde 'prosument').

De onderneming kan er toe overgaan deze nieuwe manieren te beheersen. Culturele zelfbeelden worden dan geproduceerd en uitgedragen, waarin de door de onderneming voorgestane behoeftebevrediging past. Communicatie van zo'n cultureel zelfbeeld wordt dan een wezenlijk kenmerk van de ondernemingsactiviteit. Maar er bestaat op voorhand geen zekerheid, dat het gecommuniceerde zelfbeeld door (potentiële) klanten wordt *toegeëigend*. Zeker, voortdurende herhaling via reclame van zo'n beeld kan een zekere onontkoombaarheid van toe-eigening met zich mee brengen, maar deze wordt tegelijk weer ondergraven door concurrerende ondernemingen, die andere zelfbeelden communiceren voor hun eigen doel. Er ontstaat hier een parallel met de theorie van Giddens (zie hoofdstuk vijf). Zoals wetenschappen en technologie verschillende beelden produceren van mogelijkheden en problemen, produceren ondernemingen beelden van hun producten en diensten. Zoals wetenschappen en technologie geen aanspraak meer kunnen maken op universele geldigheid, dienen ondernemingen rekening te houden met concurrerende beelden van producten en diensten. Beslissend is in beide gevallen de keuze tot toe-eigening, die Giddens thematiseert in termen van het 'reflexief project', dat ieder individu of individuele gemeenschap/organisatie is. Juist in deze keuze verschijnt economisch/maatschappelijk de macht van de kwetsbaarheid van het reflexieve handelen. Deze kwetsbaarheid kan voortdurend geschonden en genegeerd worden door ondernemingen. Maar deze samenhang laat ook zien, dat deze kwetsbaarheid als stille, maar onbeheersbare grens van (of weerstand tegen) ondernemingsactiviteiten kan optreden. In de noodzakelijk opgeroepen universele permanente reflectie verschijnt het *concrete individuele handelen en zijn keuzen als een niet definitief te totaliseren of geheel te manipuleren moment in de economisch maatschappelijke sfeer*.

Deze in het handelen gewortelde grens kan geïnterpreteerd worden als een grens van de autonomiegedachte en haar gevolgen in de sfeer van ondernemingen. Juist deze principieel onbeheersbare en stille macht van het handelen en haar reflectie kan optreden als mogelijke bron van tegenkracht tegen de min of meer autonome processen die de autonomiegedachte voortbrengt in het kader van ondernemingsactiviteiten.

Deze grens dient daarom uitgangspunt te zijn van een mogelijk 'productief' verzet tegen dominante praktijken en cultuurbeelden die als ongewenst, versluie-

rend of onderdrukkend kunnen worden beoordeeld.¹ De bronnen van dit soort verzet kunnen zowel gesitueerd bij leden van de organisatie of onderneming als wel bij haar klanten, maar ook, meer indirect, daarbuiten. De conclusie kan zijn, dat in de economische sfeer voorwaarden worden geschapen tot een zichzelf corrigerende tendens.

Vrije markteconomie als maatschappelijk sturingsinstrument

Maar komt deze conclusie in andere woorden niet neer op het overlaten van maatschappelijke ontwikkelingen aan het marktmechanisme? Wordt niet op een 'diepzinnig' lijkende manier gewoon voor de vrije markteconomie gepleit als enig zinvol, maatschappelijk sturingsinstrument?

Nadere analyse toont aan, dat deze zichzelf corrigerende tendens in de economische sfeer in politiek maatschappelijk opzicht inderdaad onvoldoende corrigerend is. Er kan hier niet op worden blindgevaan.

Als reden hiervoor geldt het gegeven, dat datgene wat 'zinvol' is (bijvoorbeeld zinvolle, 'echte' maatschappelijke behoeften) niet identiek is met datgene wat marktmogelijkheden biedt voor ondernemingen.

Het economisch liberalisme kan worden gekarakteriseerd als maatschappelijk systeem, waarin deze identificatie wordt voltrokken. Veelal spreekt men dan over het maatschappelijk primaat van het marktmechanisme.²

Deze identificatie heeft een reducerende uitwerking. Een maatschappelijk te produceren waarde wordt geïdentificeerd met datgene waar feitelijk voldoende koopkracht voor bestaat. Of anders gesteld: feitelijke marktmogelijkheden voor ondernemingen worden criteria voor datgene wat zinvolle productiedoelen zijn. Het gevolg is, dat productie van maatschappelijk noodzakelijke of wenselijke toegevoegde waarde gelegitimeerd achterwege kan blijven of worden beëindigd,³ terwijl de productie van zinloze of kwaadaardige toegevoegde waarde gelegitimeerd zou zijn.⁴

De opvatting waarin het maatschappelijk primaat van het marktmechanisme wordt gesteld, neemt de feitelijke maatschappelijk omstandigheden onterecht als vanzelfsprekend of misschien zelfs als een noodzakelijke omstandigheid. Deze opvatting krijgt daardoor een politiek ideologische betekenis. Wanneer aan het marktmechanisme het criterium wordt ontleend voor de beantwoording van de vraag aan welke producten en diensten maatschappelijk werkelijk behoefte is,

¹ Hierbij kan gedacht worden aan zaken als eventueel verspillende of vervuilende omgang met de natuur, arbeidsomstandigheden, rolbevestiging, kunstmatig opgeroepen onrust steeds over de modernste snufjes te moeten beschikken enz

² Hiermee verzet ik mij tegen het standpunt van Fukuyama *Zijn Einde van de geschiedenis* kan geïnterpreteerd worden als de maatschappelijke situatie, waarin dit mechanisme sturend is voor de verdere ontwikkeling van de samenleving, en waarbij de gewenste politiek maatschappelijke context (het zgn. economisch liberalisme) als taak heeft o.a. dit mechanisme te faciliteren "Als het de liberale democratie lukt de megalothymia ('verlangen erkend te worden als superieur aan anderen'; p. 208) uit het leven te bannen en te vervangen door rationele consumptie, zullen we de laatste mens worden". Fukuyama, 1992, 338

³ Hier is sprake van een zeer uiteenlopende vorm van maatschappelijke waarden, zoals voedsel en medische hulp aan arme landen, zorg om de natuur, medische voorzieningen, volksverzekeringen, opleidingen of studiefaciliteiten, die niet direct tot economische productie bijdragen, kunst, onrendabele spoorlijnen, enz

⁴ Hierbij kan gedacht worden aan zaken als mensonterende 'sporten', kinderporno, bepaald soort wapentuig, enz

wordt ervan uitgegaan dat een werkelijke behoefte vanzelfsprekend en noodzakelijk gekoppeld is aan het *feitelijke* vermogen van mensen de noodzakelijke kosten ten behoeve van de bevrediging te kunnen financieren. Deze vanzelfsprekendheid en vermeende noodzakelijkheid heeft als gevolg, dat alleen voldoende koopkrachtigen zinvolle of echte behoeften hebben, terwijl minder of nauwelijks koopkrachtigen deze niet of minder zouden hebben. Het is echter evident, dat een koopkrachtig vermogen van mensen niet intrinsiek verbonden is met zinvolle of echte behoeften. Politiek maatschappelijk bevoordeelt het economisch liberalisme hiermee groepen waar deze willekeurige verbinding heeft kunnen plaatsvinden en legitimeert resp. versterkt hiermee *bestaande economische machtsverhoudingen*.

Van belang is het hier in te zien, dat als belangrijk motief voor deze vanzelfsprekendheid de autonomiegedachte kan worden gezien. Het marktmechanisme kan in deze context beschouwd worden als een autonoom economisch systeem. Maar als autonoom vereist dit systeem een helder en duidelijk fundament. Zoals boven duidelijk is geworden, is dat in de economische sfeer de koopkracht. Nader bepaald is dit de 'heldere en duidelijke' hoeveelheid geld die ter beschikking staat. Dit kenmerk toont de voor het geld constitutieve fysische structuur. *Zoals in het logische denken heldere en duidelijke begrippen als fundament optreden doet geld dit in de economische sfeer van het marktmechanisme.*¹

Het economisch liberalisme kan beschouwd worden als een praktisch maatschappelijk systeem, waarin de beslissing om tot voortbrenging van zinvolle producten, diensten of activiteiten over te gaan, bepaald wordt door het gegeven dat de *directe* en of *enige*² belanghebbenden over voldoende meetbare koopkracht beschikken. Hierin heeft een *economisering* van de autonomiegedachte plaatsgevonden.

In hoofdstuk vier heb ik gewezen op het fenomeen, dat de autonomiegedachte onbeheersbaarheid oproept. Deze onbeheersbaarheid treedt onder andere op in de economische sfeer, in de mede door deze sfeer opgeroepen permanente reflectie. Deze reflectie is, zoals in het vorige hoofdstuk is betoogd, betrokken op zin en betekenis en heeft in het onderhavige verband met name betrekking op de (maatschappelijk) productie van zinvolle toegevoegde waarde van organisaties. De zojuist in algemene termen gekarakteriseerde onbeheersbaarheid kan vanuit deze zin of waarde nader gekarakteriseerd en beoordeeld worden en tevens als uitgangspunt worden gezien voor een maatschappelijke kritiek door individuen en sociale bewegingen.

Er kunnen in dit verband drie niveaus van analyse worden aangegeven.

¹ Zie hoofdstuk vier. Dat de betekenis, aard en ontwikkeling van het geld in de westerse samenleving in nauwe samenhang staat met de autonomiegedachte, kan nagegaan worden bij van Santen, 1991. Er kunnen vanuit deze optiek meerdere samenhangen worden gezien tussen de betekenis van het geld in de westerse samenleving en de uit de autonomiegedachte voortvloeiende processen. Ik noem er een aantal, zonder deze hier uit te kunnen werken. 1) Verschuiving van leveren van toegevoegde waarde door ondernemingen naar 'maken' van geld. 2) Verzelfstandiging van de financiële sfeer, omslag van doel en middel. 3) Streven naar geld wordt streven naar steeds meer geld. 4) Beheersen van financiële middelen wordt het beheersen van de manier hieruit meer financiële middelen te genereren. Verder lijkt er een structuurovereenkomst te bestaan tussen de denkkraft in de logische orde en de koopkracht of het investeringsvermogen in de economische orde.

² Met een *directe* belanghebbende bedoel ik een belanghebbende, die deze producten of diensten voor eigen gebruik koopt. Van *enige* belanghebbende is sprake, wanneer het product of de dienst slechts voor een individuele economische eenheid (individu, familie, organisatie) bestemd kan zijn (vaak bij materiele goederen en dienstverlening op maat).

- Er kan sprake zijn van zinvolle producten, diensten en activiteiten, waarvoor de directe en enige belanghebbenden (voldoende) koopkrachtig 'zouden moeten' zijn maar dit feitelijk niet zijn.¹ De onbeheersbaarheid treedt op, daar waar onvoldoende koopkrachtigen zich weten te organiseren en zich verzetten tegen de identificatie van zinvolle behoeften met datgene waarvoor voldoende koopkracht bestaat. Een dergelijk verzet kan leiden tot een maatschappelijke instabiliteit, waarin het voor ondernemingen niet goed mogelijk is te functioneren.²
- Er kan van zinvolle producten of diensten sprake zijn, waarbij de toekenning van directe en enige belanghebbenden op voorhand niet mogelijk, niet of nauwelijks zinvol is of zelfs onrechtvaardig kan uitwerken. Het gaat dan om vormen van collectieve dienstverlening.³ De onbeheersbaarheid kan dan optreden in de vorm van politiek maatschappelijk verzet, bijvoorbeeld via een boycot, staking of blokkade.⁴
- Er kan van zinvolle producten of activiteiten sprake zijn, waarvan de zin in deze activiteiten of producten zelf is gelegen. Zij zijn intrinsiek zinvol. Het toekennen van een directe of enige belanghebbende ter bepaling van de zin of waarde is dan als zinloos te beschouwen.⁵ De onbeheersbaarheid die hier optreedt is bijvoorbeeld dat mensen in ondernemingen ook dingen doen, die niet vanuit het economisch belang van ondernemingen kunnen worden begrepen. Interne samenwerking kan bijvoorbeeld een eigen inertie krijgen die zich verzet tegen een flexibiliteit, die om economische redenen wordt vereist. Er kun-

¹ Duidelijke voorbeelden zijn brood en huisvesting. De recent aangezwengelde discussie omtrent armoede in Nederland beweegt zich op dit niveau: voldoende koopkracht kan niet als vanzelfsprekend worden aangenomen, waar zich deze behoeften maatschappelijk voordoen.

² Vandaar dat ondernemingen hun investeringen alleen in die landen plegen te doen waar voldoende politieke en maatschappelijke stabiliteit bestaat. Het ingrijpen van de overheid de armoede in te dammen en 'armen' te isoleren en te normaliseren via welzijnswerk kan daarom evengoed worden begrepen als een politiek van neutralisering van deze vorm van onbeheersbaarheid. Zie o.a. Achterhuis, 1984.

³ Voorbeelden zijn allerlei publieke voorzieningen (wegenaanleg, spoorwegen, openbare gebouwen, publieke omroepen, medische zorg, onderwijsinfrastructuur enz.). Er bestaat een hedendaagse tendens deze dienstverlening op niveau 1 te willen beoordelen. Hier is voor een belangrijk deel de argumentatie vinden om te komen tot concurrentie in de sfeer van (semi)overheidsdiensten. Er worden nu twee vragen met elkaar verward: 1) de vraag naar efficiency en effectiviteit van deze productieve functie, 2) de vraag naar de meting en normstelling aangaande economische resultaten. Als min of meer vanzelfsprekend wordt dan aangenomen, dat via de bereidheid (en dus vermogen) van directe en enige belanghebbenden de kosten van deze dienstverlening te dragen, beide vragen zouden kunnen beantwoord worden. Er kan beargumenteerd worden, dat bijvoorbeeld onrendabele spoorlijnen die mensen van afgelegen plaatsen vervoeren, wel degelijk effectief en efficiënt kunnen zijn.

⁴ Ik sluit niet uit, dat het recente fiasco van Sport 7 mede vanuit dit niveau van analyse moet worden begrepen. Het lijkt niet zinvol voetbal (als een volkssport) te beschouwen als een activiteit waarvoor directe belanghebbenden (men kijkt naar sport via de buis) bereid zouden moeten zijn te betalen. Het gebruikte argument dat door deze ontwikkeling aan het profvoetbal een forse schade wordt toegebracht duidt in deze richting. Het door Timmer gebruikte argument, dat de samenleving er kennelijk nog niet geheel 'rijp' voor is, duidt op een opvatting waarin uitgangspunten van het economisch liberalisme worden verabsoluteerd.

⁵ Het gaat dan om zaken als kunst, sport, literatuur, filosofie, bepaalde vormen van wetenschap enz.. Van belang is evenwel te constateren, dat deze omstandigheid in een veel breder verband is te plaatsen. Zo is de zelfwerkzaamheid van de natuur op dit niveau te beschouwen: deze kent een intrinsieke waarde (zie hoofdstuk vijf, vgl. ook Kockelkoren, 1990, 71 e.v.). Maar ook ieder menselijk handelen, voorzover dit niet beschouwd wordt als slechts maken en produceren kent een intrinsiek zinvol moment (zie hoofdstuk vijf). Daarom kan een onderneming als samenwerking tussen mensen nooit als louter middel worden beschouwd. Wat wel kan is dat de intrinsieke zin of waarde van deze samenwerking wordt opgeofferd aan een hoger geacht doel.

nen producten en diensten worden geleverd, die niets opleveren, maar als intrinsiek zinvol door de leden of klanten worden beschouwd.

Tot op zekere hoogte kan de bron of locatie van deze mogelijke kritiek gelokaliseerd worden op het niveau van het individuele handelen van leden en klanten van een onderneming. De reden is, dat het individuele handelen van leden in de onderneming als non-systeem wordt erkend als bron van haar economische activiteiten. Juist dit handelen staat qua aard open voor zin en onzin en kan hieraan een (productief) gevolg geven. Maar vanwege de bovengenoemde spanning in de ondernemingsactiviteit is hierin altijd een motief aanwezig dat tot ontwrichting of uitholling van het handelen kan leiden.

Deze bron dient daarom steeds gevoed te worden door invloeden die ook buiten de directe sfeer van ondernemingsactiviteiten staan. Hierbij kan gedacht worden aan politieke organisaties, gebruikers of consumentenorganisaties, beroepsverenigingen, universiteiten en non-profit organisaties, gericht op specifieke themata of issues.¹ Van belang hierbij is wel, dat zij 'handlangers' resp. een mate van verankering hebben in ondernemingen. Dan kan het handelen in ondernemingen mede georiënteerd worden door 'zin-invloeden', die van dit soort organisaties kunnen uitgaan. Dan ontstaat de mogelijkheid dat de in de ondernemingen plaatsvindende permanente reflectie ook vanuit deze zin-invloeden wordt voltrokken en productief wordt. Het verkrijgen van deze verankering in ondernemingen is mijns inziens een belangrijke taak voor de zojuist genoemde non-profitorganisaties.

Dat hier niet sprake is van een louter 'idealistische' gedachtevorming wordt duidelijk, wanneer gekeken wordt naar vormen van bestuur in hedendaagse ondernemingen, waarmee kennelijk wordt geëxperimenteerd. Er doet zich hier een principiële mogelijkheid voor dat effectuering van bovengenoemde kritiek niet noodzakelijk tot economische stagnatie of regressie resp. improductiviteit hoeft te leiden. Integendeel, deze kritiek lijkt ook in economische zin productief te kunnen zijn, zonder noodzakelijk geneutraliseerd of geperverteerd te hoeven worden.

Handelen, productiviteit en bestuur van ondernemingen

De aard van de te leveren toegevoegde waarde is aan verandering onderhevig. Één van de interne gevolgen voor ondernemingen is, dat de aanspraak op en noodzaak tot handelen toeneemt. In deze paragraaf staat centraal:

- de wijze, waarop in ondernemingen het handelen zich verbindt met maken, produceren, en
- de gevolgen voor het bestuur van ondernemingen, gegeven deze ontwikkeling.

Producers als handelen; het concept 'zingestuurde' werktuigen.

Het gaat in ondernemingsactiviteiten om het *produceren* van toegevoegde waarde. Er zijn dus 'productiefactoren' vereist. Het gaat hier om die productiefactoren, die nieuwe schepping van zin en een toenemende individualisering, beide

¹ Dit zijn de (verbrede) instituties van permanente reflectie van Schelsky.

gecombineerd met een goede persoonlijke relatie (intersubjectiviteit) mogelijk maken. Kortom, het gaat hier om handelen.

In de weberiaanse organisatie staan procedures en het vermogen organisatieprocessen conform deze procedures te laten verlopen centraal. De opheffing van het gesloten systeem naar een open systeem houdt in feite een flexibilisering in van procedures en processen. Centraal hierbij staat het vermogen van mensen zich telkens aan te passen aan nieuwe ontwerpen, regels en vereisten conform markteisen. De ontwerpbenadering van de organisatieprocessen blijft hier bestaan. Zij blijft het uitgangspunt voor beheersing van de onderneming. De autonomiegedachte en de hieruit voortvloeiende processen gelden daarom ook hier als referentiepunt.

De overgang van de onderneming als open systeem naar non-systeem ontkent de ontwerpbenadering van de productiefactor 'mens'. Het niet kunnen, dus noodzakelijk niet willen ontwerpen van de vereiste arbeidsactiviteiten (organisatieprocessen) wordt kenmerkend voor de onderneming. Het gaat om het ruimte bieden voor het ontstaan van nieuwe oplossingen, mogelijkheden en goede intersubjectieve contacten (onderling en met klanten). De autonomiegedachte en haar beheerste processen worden hiermee opengebroken teneinde ruimte te geven aan onbeheersbaarheid.

Het onbeheerste van deze productiefactor komt in de hedendaagse organisatiekunde naar voren, wanneer vereist wordt dat mensen in hun activiteiten de te scheppen meerwaarde positief en intentioneel moeten beogen, omdat de relevante toegevoegde waarde er bijvoorbeeld qua ontwerp (nog) niet is. In de organisatiekunde spreekt men dan over 'betrokkenheid', 'echt' luisteren, nemen van initiatieven enzovoort. Traditionele beheersingsmiddelen, die uitgaan van een ontwerpbenadering van arbeidsprocessen en/of producten en diensten schieten hier te kort. Dit kan nader zichtbaar gemaakt worden door voorwaarden van de categorie doel/middel (zie ook hoofdstuk vijf) in relatie te brengen tot de aard van het handelen.

Met een (productie)doel wordt in de autonomiegedachte, een omlijnd, 'helder en duidelijk' beeld of ontwerp verstaan, dat exact conform dit ontwerp gerealiseerd moet worden. In de organisatie als open en gesloten systeem komt dit concreet tot uitdrukking¹. Dezelfde 'helderheid en duidelijkheid' gelden voor de bij dit doel behorende middelen: het doel definieert eenzinnig de criteria, op grond waarvan iets een middel genoemd kan worden. Maar juist omdat de toegevoegde waarde van een onderneming als non-systeem niet meer gedefinieerd kan worden in termen van deze helderheid en duidelijkheid, wordt de categorie van doel/middel inadequaar.

Dit wil evenwel niet zeggen, dat er in het geheel geen sprake is van beheersing of sturing, maar de betekenis van deze beheersing lijkt van meet af aan een andere te zijn.

In hoofdstuk drie zijn hiervan reeds termen naar voren gekomen. *Deze kunnen beschouwd worden als aanzetten tot nieuwe vormen van 'beheersing' of bestuur, wanneer de autonomiegedachte is losgelaten.*

Wat traditioneel beheersingsmiddelen (informatie, informatietechnologie, training, budgetten, financiële rapportages en prognoses) waren, krijgen in de orga-

¹ Een organisatie begrepen als open systeem onderscheidt zich van een gesloten systeem in dit verband doordat in de laatste de productiedoelen telkens wijzigen. Maar in beide opvattingen van de organisatie geldt dat productiedoelen op voorhand 'helder en duidelijk' moeten zijn geformuleerd, en dat de producten exacte realisaties moeten zijn van vooraf opgestelde ontwerpen.

nisatie als non-systeem ten eerste een *faciliterende* betekenis. Zij zijn niet primair middelen voor gestelde, omliggende en opgelegde doelen,¹ maar ondersteunen of 'professionaliseren' het handelen in ondernemingen teneinde te komen tot relevant geachte toegevoegde waarde. Zij staan daarom in het teken van het verlenen van productiekraft aan het handelen. Concreet gebeurt dit door ondersteuning in de sfeer van 1) ontwerpprocessen van producten en diensten, 2) het vinden van nieuwe, op een individuele situatie toegesneden, zinvolle oplossingen, mogelijkheden of diensten, en 3) nieuwe vormen van communicatie en overleg.

Ten tweede staan zij in het teken van het *vermijden van het schadelijke*. Hierin komt het economisch doel tot uitdrukking, dat vooral negatief wordt geformuleerd. Er wordt dan niet per activiteit een kwalitatief productiedoel bepaald of opgelegd, veeleer gaat het om het bepalen van grenzen, waarbinnen een groep van handelingen qua aard, kosten, tijd, opbrengsten en dergelijke moet blijven. Hiermee wordt een ruimte gecreëerd, waarbinnen het handelen spontaan en onbeheerst actief kan zijn.²

Met deze combinatie van faciliteren en vermijden van het schadelijke is afstand genomen van de doel/middel categorie van de autonomiegedachte. Structuren, werkordeningen, procedures, maar ook zaken als beschikbare financiële ruimte (kosten en geprognosticeerde winst), tijd, (informatie)technologie geven geen inhoudelijk en helder omliggend (productie)doel af. Ten aanzien van een organisatie begrepen als open of gesloten systeem wordt dit verondersteld, vanwege de overheersende betekenis van de ontwerpbenadering en de hierin veronderstelde maakbaarheid van de organisatie. In een organisatie als non-systeem worden deze structuren *faciliterende* aspecten van handelingen die gericht zijn op de productie van individuele en of nieuwe toegevoegde waarde die niet uit deze structuren kan worden afgeleid. Het handelen zelf wordt hier de primaire instantie, die hier over deze faciliterende betekenis kan oordelen, juist vanwege het individuele of nieuwe karakter van de toegevoegde waarde. Hiermee zijn ondersteunende structuren, technologieën van ondernemingsactiviteiten geworden tot *onderwerp van het (reflexieve) handelen van de leden van ondernemingen en hiermee tot onderwerp van onderhandelingen* tussen organisatieleden onderling resp. tussen deze leden en de klanten (zie volgende paragraaf). Deze structuren en dergelijke verliezen hiermee in hoge mate hun voorgegeven karakter, zoals dit het geval is in de organisatie als gesloten en open systeem.

Deze structuren, patronen, technologieën kunnen als werktuigen van de organisatie worden begrepen. Dit begrip werktuig dient hier nader toegelicht te worden. De nieuwe fase van de ondernemingsdynamiek maakt zichtbaar dat de aard van wat traditioneel werktuig of instrument wordt genoemd in de context van ondernemingen van aard verandert. Dit punt is hier in het bijzonder van belang, omdat ook een organisatie als geheel gezien kan worden als een werktuig, bijvoorbeeld als instrument voor het genereren van omzet en winst.

Het kenmerk van het gebruik van een *traditioneel* werktuig is dat het de organen (hand, arm, benen) versterkt, aanvult of ontlast, maar de mens moet zelf de activiteiten uitvoeren. De in het geding zijnde kracht is van de mens afkomstig,

¹ De mogelijke tegenwerping, dat het toch om winst, omzet of continuïteit gaat is op dit niveau van analyse niet relevant. Uit dit soort van doelen kunnen krachtens hun aard geen kwalitatief bepaalde productiedoelen worden afgeleid.

² Vgl. o.a.: Davis, 1987: 7 e.v.; Morgan, 1986: 93.

evenals de bewegingsvormen. Dit in tegenstelling tot een machine: zowel de kracht als de bewegingsvorm worden hierin machinaal gerealiseerd.¹

Maar als in het bovenstaande geschreven wordt over werktuigen of instrumenten in de context van organisaties als non-systemen, dan gaat het niet meer om het ontlasten van de fysische en/of fysiologische krachten van mensen. Het gaat bij de *hedendaagse* werktuigen in organisaties vooral om het ondersteunen van de 'geestelijke' productiefactoren van creativiteit en intersubjectiviteit (intermenselijke vaardigheden). Ofwel het handelen in zijn articulatie van zin sturen hier werktuigen aan. Zij zijn hier geen *krachtgestuurde* werktuigen van mensen meer, maar *zingestuurde* werktuigen.²

Wat zojuist onder 'traditioneel' werktuig werd begrepen, staat in onmiddellijke relatie met arbeid resp. werk in de zin van Arendt (zie hoofdstuk vijf). Het verlicht de arbeid in het produceren van middelen ten behoeve van consumptie. In dezelfde zin kan ook een machine worden begrepen: bepaalde activiteiten worden in het arbeidsproces verricht, waarvoor geen menselijke spierkracht meer is vereist. Maar bij een machine is meer gaande. Naast deze verlichting van de arbeid is zij ook een objectivering van de autonomiegedachte.³ De hierin plaatsvindende instrumentalisering van mens en natuur krijgt in een machine gestalte in de vorm van een min of meer zelfstandig artefact. Maar zowel een werktuig als een machine zijn product van de 'homo faber', voorzover zij gericht zijn op de (krachten van de) natuur teneinde deze voor menselijke doeleinden te gebruiken. Arendt spreekt in dit verband van 'werk'.

¹ Vgl. Coolen, 1992 251 1995/6 28, 29 Merk op, dat dit 'traditionele' werktuig (in ondernemingsactiviteiten) vooral aanwezig is, wanneer de toegevoegde waarde instrumenteel realiseerbaar is en waarbij concrete individuele omstandigheden een constituerende betekenis hebben (bijvoorbeeld de werktuigen van de tandarts) Machines worden vooral daar ingezet waar het productiedoel instrumenteel kan worden gerealiseerd, maar waarbij in hoge mate is afgezien van concrete individuele omstandigheden van gebruikers of klanten

² Coolen heeft in dit veranderde en 'vergeestelijkt' begrip van werktuig niet of onvoldoende gezien, ook niet wanneer hij de computer ('informaat') interpreteert (1992, zie ook 1995/6 30) Hij heeft eenzijdig oog voor de verzelfstandiging d w z voor het feit, dat het principe van zelfregulering in algemene vorm is gerealiseerd, zodat de informaat (computer) kan werken volgens richtlijnen, waarvan de inhoud in principe alles kan zijn De computer is daarom de hoogste vorm waarin mensen de autonomiegedachte in materiaal hebben geobjectiveerd Wat hij niet heeft laten zien is dat de informatietechnologie vanaf ongeveer 1980 een nieuwe fase laat zien Zijn interpretatie beperkt zich tot wat zichtbaar wordt in de 'mainframe' computer, en de sociale interpretatie hiervan als autonome 'big brother' (vgl. Holvast, 1986 93). Het betreft hier vooral het automatiseren en verzelfstandigen van procedurele denkkracht vanuit een enkel punt in de organisatie (of samenleving) Maar vanaf 1980 laat de ontwikkeling van deze technologie zien dat deze verzelfstandiging wordt opgeheven (d w z niet wordt vernietigd, maar tot moment of aspect wordt 'afgezet') Deze ontwikkeling kan gekarakteriseerd worden als het zich afhankelijk maken van deze technologie van 'aansturing door zin en betekenis' Concreet wordt deze ontwikkeling zichtbaar in de overgang van de 'mainframe-' computer naar *netwerken van computers* bronnen van zin vormen handelingen van individuele mensen, verspreid over de organisatie en/of de markt In een dergelijk netwerk kan iedere gebruiker ondersteuning vinden voor zijn individuele handelen Maar ook het belang dat in de informatietechnologie gesteld wordt in de 'user interface' laat deze ontwikkeling zien. Juist om ondersteuning te kunnen bieden aan de diversiteit van ontwikkeling en 'implementatie van zin' wordt deze user interface cruciaal wanneer zij goed is hoeven gebruikers niet meer de 'verstandsreflectie als zodanig' (d w z de autonomiegedachte) te objectiveren (via programmeren resp oplossen van computerproblemen) en kunnen zij zich alleen richten op deze zin, terwijl *tegelijk* computerkracht wordt ingezet

³ Achtergrond hierbij is dat een machine gezien kan worden als een medium om de autonomiegedachte tot uitdrukking te brengen, maar ook als een instrument ter bevordering van de waarde van het moderne leven Zie hoofdstuk vier

Wat de nieuwe fase in de ondernemingsdynamiek laat zien, is dat werktuigen toenemend expliciet¹ de betekenis krijgen om het *handelen* te ondersteunen. Zij geven als *zingestuurde werktuigen* kracht aan het handelen. De betekenis van het nieuwe begin van het handelen is niet primair gelegen in het feit, dat op fysisch of biologisch niveau iets nieuws begint. De betekenis is veeleer gelegen in het feit, dat een nieuw begin in de sfeer van zin en betekenis plaatsvindt. Juist aan dit begin als articulatie van zin wordt ondersteuning en kracht verleend door zingestuurde werktuigen. Hier worden, evenals bij 'traditionele' werktuigen fysische en/of biologische processen gestart, maar dit begin is hier infrastructureel² teneinde de gearticuleerde zin objectiviteit en materialiteit te verlenen, bijvoorbeeld in termen van productie en dienstverlening. Er is hier dus sprake van een vorm van produceren dat als productie via zingestuurde werktuigen intrinsiek verbonden is met het handelen als articulatie van zin in intersubjectief verband. Op organisatie-niveau kan gezegd worden dat er altijd kenmerken van de organisatie als gesloten en open systeem blijven bestaan. Maar beslissend is hier, dat deze kenmerken in de nieuwe fase van de ondernemingsdynamiek niet als verzelfstandigd gedacht kunnen worden, maar alleen als moment kunnen optreden in het handelen van de leden van de organisatie.

De consequentie van deze ontwikkeling is andersom, dat het handelen tot voorwaarde is geworden van het gebruik van instrumenten of werktuigen. Articulatie van zin in intersubjectief verband (tussen klanten of leden van de onderneming onderling) behoort tot de *conditio sine qua non* van zingestuurde werktuigen, dus van de productiviteit van hedendaagse ondernemingen als non-systemen.

Nieuwe vormen van bestuur van ondernemingen

De centrale rol van het handelen en de hiermee gepaard gaande veranderde betekenis van de rol van besturings- of structureringsmiddelen resp. werktuigen vormt de achtergrond van de 'nieuwe' organisatievormen van hedendaagse organisatiekundigen. De 'adhocracy', zoals besproken in hoofdstuk twee staat geheel in dit kader: zij kenmerkt zich door de afwezigheid van een van te voren gegeven structuur die de activiteiten van de samenwerkenden zou bepalen. In het zelfde licht kunnen zaken worden beschouwd als: omgekeerde piramide, pulserende organisaties, netwerk organisatie, voordurende reorganisatie, zelforganisatie, lerende organisatie of deconstructie van de organisatiestructuur (zie hoofdstuk

¹ Ik gebruik hier het begrip 'expliciet', omdat in het gebruik van ieder werktuig, dus ook in het traditionele werktuig, sprake is van articulatie van zin als voorwaarde voor gebruik van de werktuigen (hamer, ploeg). In de traditionele werktuigen gaat het primair om beschikbare natuurlijke kracht beschikbaar te krijgen, teneinde een voorgegeven en als zinvol ervaren doel te bereiken. In zingestuurde werktuigen gaat het niet meer om het beschikbaar krijgen van deze kracht voor doeleinden, maar om het articuleren van zin en betekenis *zelf*. Het begrip 'expliciet' drukt hier uit, dat het bij zingestuurde werktuigen gaat om ondersteuning, objectivering of materialisering van deze articulatie (bijvoorbeeld in het kader van de ontwikkeling van een nieuw ontwerp van een auto). In het verlengde hiervan kunnen 'traditionele' werktuigen overigens weer een rol spelen (bijvoorbeeld in de productie van de auto). Zingestuurde werktuigen zijn overigens qua aard niet nieuw: het penseel van de schilder, het instrument van de musicus zijn dit ook. Waar het hier om gaat is dat zingestuurde werktuigen in de nieuwe fase van de ondernemingsdynamiek (dus in de organisatie als non-systeem) tot overheersende productiewerktuigen zijn geworden.

² Men kan bijvoorbeeld denken aan de elektronische processen in een computer of de vingerbewegingen op het toetsenbord. Maar beide soorten van processen staan normaliter geheel in het kader van articulatie van zin (ontwerpen, schrijven van projectvoorstellen, enz.).

drie). De met deze organisatieconcepten opgeroepen en beoogde flexibilisering staat in het teken van het scheppen van ruimte voor handelen, dat tot overlevingsvoorwaarde is geworden voor hedendaagse ondernemingen.

Uitgaande van de traditionele manieren van en middelen tot besturing van de onderneming, verschijnt het handelen als articulatie van zin in intersubjectief verband als onbeheersbaar. Omwille van de continuïteit van de onderneming moet afstand worden genomen van het streven naar beheersing van het handelen van de leden van de onderneming. Maar anderzijds is het handelen bepalend geworden voor deze continuïteit. In het belang van de continuïteit van de onderneming bestaat er daarom een tegengestelde beweging. Enerzijds gaat om een noodzaak ruimte te bieden aan het onbeheersbare handelen van de leden van een onderneming omwille van het streven naar continuïteit. Maar ditzelfde streven roept anderzijds een streven op dit onbeheersbare handelen te beheersen.

De hedendaagse organisatiekunde kan gezien worden als een voortdurende poging dit dilemma tot een oplossing te brengen. De vraag die hierbij centraal staat, is of er vormen van bestuur mogelijk zijn, waarin het handelen niet gereduceerd wordt tot een ontwerpmatig te beheersen geheel van krachten of processen, en waarin tegelijk voor de continuïteit van de onderneming kan worden zorg gedragen. In termen van het begrip handelen staat de hedendaagse organisatiekunde voor de vraag op welke wijze het mogelijk is sturing aan te brengen in het handelen zonder hiermee het karakter van handelen aan te tasten door het in termen van maken en produceren te interpreteren. In termen van hoofdstuk vier is hier de vraag aan de orde of het streven naar voortbestaan van ondernemingen en de hierbij behorende besturing mogelijk is, zonder te vervallen in het patroon van de autonomiegedachte en de hieruit voortvloeiende processen. *Ervan uitgaand van de noodzaak de eigen aard van het handelen in ondernemingen erkend en gerespecteerd moet worden, kunnen de pogingen van de hedendaagse organisatiekunde geïnterpreteerd worden als pogingen te komen tot nieuwe vormen van bestuur op basis van dit handelen dat de autonomiegedachte doorbreekt.*

Het begrip handelen, zoals gepresenteerd in het vorige hoofdstuk, biedt hiertoe drie aanknopingspunten. Deze zijn:

- 'zin' als moment van handelen als bron van aansturing voor het maken of produceren;
- het in het handelen inherente vermogen tot commitment (belofte), en
- het vermogen tot vrijspreken van fouten van elkaar.

Deze drie aanknopingspunten zijn in iedere organisatie gegeven daar een organisatie altijd een groep van mensen is die met elkaar communiceren. Een organisatie is daarom per definitie intersubjectief van aard. Deze punten zijn daarom als zodanig niet nieuw. Organisaties hebben altijd al bestaan krachtens de menselijke mogelijkheid tot intersubjectiviteit (afspraken omtrent aard van werk, werkwijze, beloning). Waar het hier om gaat is, dat deze aanknopingspunten in de nieuwe fase van de ondernemingsdynamiek overheersend zijn geworden. Zij kunnen niet (meer) alleen tot de conditionele sfeer van ondernemingsactiviteit gerekend worden.

Daarom is het begrijpelijk dat precies deze drie elementen in de hedendaagse organisatiekunde centraal zijn komen te staan (zie hoofdstuk drie). Zij vormen hoofdelementen in de argumentatie voor onder andere de 'nieuwe' organisatie, het 'nieuwe' management resp. bestuur. In het in hoofdstuk vijf gepresenteerde handelingsbegrip is de dominantie van de categorie doel/middel vervangen door

die van zin of betekenis. In de hedendaagse organisatiekunde is iets dergelijks aan te treffen, namelijk wanneer geschreven wordt over zaken als: waarde, betrokkenheid, richting, vertrouwen, leren van fouten visie, creatieve verbeelding, uitdaging. Zij vervangen in hoge mate begrippen als: controle beheersing, routine, afstandelijkheid, technische rationaliteit, die geheel in de categorie van doel/middel vallen.

In het onderstaande probeer ik dit nader toe te lichten, door in te gaan op het begrip visieontwikkeling. Ik doe dit ten eerste omdat via dit begrip door organisatiekundigen min of meer expliciet is nagedacht over begrippen als zin, richting. Ten tweede zien vrijwel alle auteurs in de visieontwikkeling een sturingsmogelijkheid voor ondernemingen.¹ Hierbij baseer ik me vooral op Senge en Vaill.² Het standpunt dat de organisatiekunde in dit verband inneemt, is dat de betekenis van een onderneming verder reikt dan haar economisch motief en het individuele eigenbelang van haar leden. Dit standpunt komt naar voren wanneer gesproken wordt over de organisatievisie. Kort gezegd bepaalt zo'n visie nader wat de onderneming voor haar omgeving en haar leden wil betekenen.³

¹ Er bestaat een nauwe samenhang tussen visieontwikkeling en ontwikkeling van de cultuur. Zie hiervoor ook hoofdstuk twee. Onlangs hebben Collins & Porras (1994) een uitvoerige empirische studie gedaan naar de rol van visies in wat zij 'visionaire organisaties' noemen. Deze organisaties vallen niet samen met wat ik onder de onderneming als non-systeem versta. Men gaat het in hun boek om tijdloze fundamentele principes van succes van 'visionaire ondernemingen'. Hun benadering hierbij is daarentegen empirisch-historisch (zonder overigens in voldoende mate zich bewust te zijn van de tegenspraak tussen doel en benadering!). Via een empirische, maar voor kritiek vatbare methode, wordt bepaald welke ondernemingen als 'visionair' kunnen worden bestempeld. Een systematische analyse van deze ondernemingen daarentegen wordt niet gegeven. Vanuit zo'n analyse (zie onder) kan gezegd worden, dat een onderneming als non-systeem een voortdurende visieontwikkeling noodzakelijk veronderstelt, hetgeen niet inhoudt, dat voor een onderneming, niet behorende tot het non-systeem type, een visie niet belangrijk of een voorwaarde kan zijn. Zo rekenen zij Philip Morris (sigarettenfabrikant) tot een 'visionair' bedrijf, terwijl ik geneigd ben het overgrote deel van de ondernemingsactiviteiten van dit bedrijf te interpreteren in het kader van een gesloten of open organisatie.

² Senge, 1992, Vaill 1989. Wat ik bedoel met de onderneming als non-systeem is bij Senge en Vaill aan te treffen als 'lerende organisatie', waarvan Senge in (1992) een beeld tracht te schetsen. Hij bouwt zijn boek op door de belangrijkste elementen ervan te verankeren in citaten en/of gesprekken met managers (directeuren/ondernemers). Zijn werk wordt in de organisatiekunde of managementliteratuur wel als klassiek beschouwd (zie Handy, 1994: 62, Vaill, 1996: 104, 114). Senge hanteert hierin een systeembenadering, en ziet zijn lerende organisatie als een systeem (evenals Vaill overigens). Dit lijkt strijdig met mijn benadering van deze lerende organisatie als 'non-systeem'. De reden waarom hij dit doet is, dat organisaties gekenmerkt worden door het gegeven, dat hierin sprake is van onbedoelde effecten van handelingen, die een zeker patroon vertonen. Hoewel een systeembenadering van een organisatie zijn nut kan hebben om bijvoorbeeld zicht te krijgen op de aard van onbedoelde effecten, ligt ook altijd een verwarring voor de hand, die bij Senge ook zichtbaar wordt. Enerzijds verschijnt de organisatie als een manifestatie van hieraan ten grondslag liggende en op zich gestelde systeemstructuren, die werkzaam zijn langs of door de handelingen van mensen heen. Anderzijds is deze manifestatie het handelen zelf, dat juist daarom onbedoelde of ongewilde effecten kan hebben en die niet zonder meer kunnen worden teruggebracht tot onderliggende wetmatigheden (zie o.a. 45, 77 e.v.).

³ In dit opzicht bestaat er een nauwe samenhang tussen ondernemingen en non-profit organisaties, zoals politieke partijen, maatschappelijke (of andere) ideële organisaties die niet opereren vanuit een winst oogmerk. Het is om deze reden, dat Drucker het belang van non-profit organisaties benadrukt (o.a. in 1993). Hij ziet een convergentie tussen profit en non-profit organisaties. Toch meen ik dat het onderscheid tussen beide van belang is en blijft, omdat het economisch motief van ondernemingen tot specifieke problemen, mogelijkheden en beperkingen leidt, die in dit hoofdstuk aan de orde komen. Uiteraard verdwijnt het verschil, wanneer van non-profit organisaties profit organisaties worden gemaakt, een trend die in de samenleving waarneembaar is. Met name daar, waar 1) er sprake is van producten en diensten waarbij de toekenning van directe en enige belanghebbenden

Een normatief beeld opgelegd door de top van de organisatie wordt radicaal afgewezen. Het is de taak van deze top om voortdurend processen in de organisatie opgang te brengen,¹ waarin alle leden van de organisatie van 'binnen uit' bepalen wat zij willen. In termen van Arendt is een leider iemand die leden van de organisatie in staat stelt te handelen. Conditioes dienen te worden geschapen, waardoor leden met iets zinvol kunnen starten. Volgens Vaill dienen deze condities de volgende dimensies te omvatten:

- *Economische* dimensie: het gaat hier om de concrete vraag met welke producten en diensten in welke markten economisch resultaat wordt beoogd.
- *Technologische* dimensie: het gaat hier om de vraag naar efficiency; resp. hoe en met welke technologie er wordt geproduceerd.
- Dimensie van *gemeenschap*: welke betekenis wenst de organisatie als gemeenschap (als concrete samenwerking tussen mensen) in het leven van de leden te spelen?
- *Sociopolitieke* dimensie: welke relatie wenst de organisatie te onderhouden met de bredere omgeving (overheid, natuurlijke omgeving, belangengroepen, minderheden).
- *Transcendente* dimensie: aan welke 'diepere' zin of waarde de participeert de organisatie?²

De concrete bepaling van deze dimensies ('value clarification') maakt als visie-ontwikkeling intrinsiek *deel uit van het productieproces* zelf. Zij is niet te zien als het formuleren van organisatiedoelen, waarvan de ('efficiënte') realisatie gescheiden kan worden. Voor de organisatieontwikkeling ligt hier het belangrijke punt, dat de ontwikkeling van organisatieprocessen (inclusief hun productiviteit) *intrinsiek* verbonden zijn met de articulatie van zin of visie.

De organisatievisie is nooit af. Zij is in permanente ontwikkeling in een dialoog van open communicatie tussen leden onderling of met klanten.³ Juist dit blijvend onaffe karakter vormt een voorwaarde voor de ontwikkeling van de productiviteit van ondernemingen. Deze relatie tussen het blijvend onaffe en door de leden van de organisatie nader te bepalen karakter van visie en zin enerzijds en de ontwikkeling van productiviteit (via 'zigestuurde' werktuigen) anderzijds, kan gezien worden als de bron van wat in de organisatiekunde 'empowerment' wordt genoemd. In termen het handelingsbegrip betekent dit dat het handelen door deze relatie macht en kracht krijgt.

niet goed mogelijk of zinvol is, dan wel waar 2) het gaat om activiteiten die omwille van henzelf worden verricht, blijven non-profit organisaties maatschappelijk van belang

¹ Vaill, 1989 60 e v. Vaill schrijft hier expliciet over *permanente* ('ongoing') "value clarification", een begrip dat nauw samenhangt met het in hoofdstuk vijf geïntroduceerde begrip van permanente reflectie naar aanleiding van Schelsky en Giddens. Deze dimensies zijn overigens ook verspreid in het werk bij Senge aan te treffen. Verder moet opgemerkt worden, dat ook bij Vaill een dubbelzinnigheid in argumentatie is aan te treffen, waar ik in hoofdstuk drie aandacht voor heb gevraagd. Enerzijds ziet hij zijn benadering als mogelijkheid om de 'turbulente omgeving' (zgn. 'white water') van organisaties te hanteren, anderzijds is zijn benadering uitgegeven door een niet gereduceerde mensopvatting.

² "If the organization wants loyalty, affection, and sacrifice from its people... it has to work out a set of values and priorities that are aimed at making it deserving of such contributions from its people" (o.c. 62)

³ Zie m.n. Senge o.c. 183 e v. 212, 239 e v. Het is opvallend hoezeer in de bespreking hiervan organisatiekundigen de 'interne' sfeer van de intersubjectiviteit (zie hoofdstuk vijf) hierbij betrekken. Sleutelbegrip is bij hem vertrouwen, een begrip, dat Giddens in meer algemeen sociologische zin centraal heeft gesteld in zijn analyse van de 'reflexieve' samenleving (Giddens, 1992, 1994)

De taakopvatting van bestuur resp. de leiding wijzigt zich hierin noodzakelijk, de categorieën van de autonomiegedachte tonen zich hier inadequaat. Het bestuur kan niet meer in termen van produceren worden begrepen. Zoals reeds eerder opgemerkt, gaat het erom deze processen te *faciliteren*. Het gevolg is dat het niet kan gaan om een geforceerde of geproduceerde eenheid van visie; het bestuur moet primair uitgaan van een *veelheid van opvattingen*. Anders geformuleerd: dit bestuur dient uit te gaan van de conditie van diversiteit en pluraliteit van individuen en hun visies.¹

Naast deze diversiteit is er sprake van een ander soort diversiteit: die van de aard van de 'extern' te leveren toegevoegde waarde. Deze 'externe' waarde heeft betrekking op de ondersteuning van (de condities van) het bestaan en handelen van klanten. Doorgaans wordt dit in de uitdrukking: 'verbetering van de kwaliteit van het bestaan' tot uitdrukking gebracht. Voorbeelden zijn (zie hoofdstuk drie): een bijdrage leveren tot het verhogen van gezondheid en wegnemen van ziektes van mensen (medische industrie); de kwaliteit van bestaan verhogen door voortdurende innovatie van technologie; het ondersteunen van de menselijke geest door gepaste technologie (computerindustrie), mensen op reis het gevoel geven dat zij onder vrienden zijn en zich thuis voelen (hotelindustrie); veilig, snel en innovatief vervoer; het bevorderen van individuele zelfstandigheid en vrijheid (automobiellindustrie, computerindustrie).²

Wil er nu sprake zijn van een samenwerking tussen leden van een onderneming en van een concrete toegevoegde waarde dan is een zekere eenheid in visie een noodzakelijke voorwaarde. In organisatiekundige termen: er moet sprake zijn van een mate van overeenstemming tussen persoonlijke en organisatie-doelen. Zonder een 'natuurlijke' (dat wil zeggen zonder een niet door de leider aangebrachte of geproduceerde) eenheid van visie ontbreekt de basis van samenwerking.

Maar is, gegeven de bovengenoemde tweeledige diversiteit zo'n 'natuurlijke' eenheid wel mogelijk? Is het management of de leiding uiteindelijk niet gedwongen (zij het wellicht subtiel) macht uit te oefenen om een vereiste eenheid in visie te bewerkstelligen?

Een bestuur van een organisatie, dat geen terugval beoogt naar het 'maken' resp. naar culturele normalisering of disciplineren (zie hoofdstuk drie), veronderstelt deze mogelijkheid. Kan beargumenteerd worden dat een mate van eenheid van visie niet onmogelijk is?

Dit lijkt het geval te zijn. Deze mogelijkheid is gebaseerd op een mogelijke identiteit tussen de interne en externe diversiteit. Wie men wil zijn en wat men wil betekenen 'in de wereld', kan in verband gebracht worden met een zinvol geachte bijdrage aan de wereld resp. klanten. In de organisatie-theorie komt dit naar voren wanneer gesproken wordt over 'fundamentele' menselijke behoeften,³

¹ Vgl. Senge, o.c. 200 e.v. Deze positie is ook consequent uitgewerkt door Eccles c.s., wanneer zij stellen: management is management van de persoonlijke identiteit, d.w.z. van wie iemand is en wil zijn en wat hij/zij wil betekenen. Zie 1992: 59 e.v..

² Zie hiervoor: Collins en Porras, 1994 o.a. p. 68 e.v. en passim. Een aantal van deze waarden kunnen ook geïnterpreteerd worden in het kader van de in hoofdstuk vier geanalyseerde centrale waarden van autonomie en individueel voortleven. Maar ook wanneer deze laatste waarden in het spel zijn is de diversiteit van de manieren van belang, waarop zij verwerkelijkt kunnen worden. Ook dan worden aspecten van het handelen benadrukt.

³ Zie o.a. Hamel & Prahalad, 1992: 112 e.v.. Deze behoeften kunnen betrekking hebben op 'autonomie' resp. het 'lange leven' (zie vorige noot). Maar ik denk dat een adequater beeld van deze behoeften wordt gegeven, wanneer gesteld wordt dat zij betrekking hebben op 1) een zinvol be-

behoefden of articulaties van zin die een generiek karakter hebben.¹ Zij bestaan in de onderneming op de wijze van een 'behoefte er wat aan te willen doen', terwijl zij 'extern' bestaan op de wijze van een 'behoefte waaraan iets moet worden gedaan'.

Maar ook al is op dit algemene niveau een eenheid in visie mogelijk, in de concrete uitwerking blijft de mogelijkheid tot diversiteit voortdurend bestaan. Hiervoor zijn verschillende redenen. Ten eerste kunnen doelgroepen en hun maatschappelijke condities diversiteit veroorzaken. Bevorderen van gezondheid in arme landen betekent vooralsnog wat anders dan in rijke landen. Ten tweede veroorzaakt voortdurend veranderende technologie diversiteit. Vernieuwing van technologie kan hier spelen maar ook het gegeven, dat via verschillende technologieën dezelfde doelen gerealiseerd kunnen worden. Ten derde veroorzaakt individuele opleiding, ontwikkeling, aspiratie en vorming een bron van differentiatie.

Voor het produceren van concrete toegevoegde waarde is ook op concreet en individueel niveau van de organisatie een zekere eenheid in visie nodig. Er moet een zeker geloof bestaan om voor bepaalde doelgroepen met bepaalde technologie iets te bereiken dat in overeenstemming is met wat men individueel wil en kan. Is zonder toepassing van dwang hier een eenheid mogelijk? Eccles gaat hier min of meer van uit. Bij Senge is een vertrouwen aan te treffen dat zo'n eenheid kan/zal ontstaan.²

Hier is het van belang vast te houden dat deze eenheid vooral het karakter heeft van een *feitelijke* zinvolle eenheid. Deze eenheid wordt niet door een intrinsieke noodzaak samengehouden, maar is onderwerp van een min of meer willekeurige keuze.³ Wel zal/kan een intrinsiek noodzakelijke relatie bestaan tussen de/een 'fundamentele' behoefte en een concrete vorm van beoogde activiteiten of producten. Men kan in dit verband spreken van consistentie tussen concrete doelen en handelingen enerzijds en de organisatievisie anderzijds.

Deze noodzaak in ondernemingen om te komen tot een niet noodzakelijke, maar feitelijke eenheid in concrete visie en doelen, brengt een noodzaak tot keuze met zich mee. Bepalend voor deze keuze is de zojuist genoemde diversiteit van belangen, technologieën, aspiraties van mensen binnen en buiten de onderneming. Daar deze diversiteit ook dynamisch is (technologieën veranderen, klanten zijn veranderlijk en leden van de organisatie ontwikkelen zich enzovoorts), is hier sprake van een permanent proces van het maken van keuzen.

De vraag is: hoe komen deze keuzen in ondernemingen tot stand? In de 'traditionele' opvatting worden keuzen aan de onderneming opgelegd door het management of de afdeling 'strategie en planning' van de onderneming (open systeem

staan met anderen en 2) het wegnemen van hiertoe belemmerende en/of schadelijke factoren. Overigens hoeven behoeften niet noodzakelijk slechts op mensen betrekking te hebben, ofschoon dit krachtens het economisch motief van ondernemingen doorgaans wel het geval is. Greenpeace (als non-profit organisatie) speelt in op de waarde van de zelfactiviteit van de natuur. Inmiddels zijn ook ondernemingen actief in het vinden van o.a. productieprocessen waarin het erom gaat de zelfactiviteit te respecteren van het natuurlijk milieu omdat klanten dit wensen.

¹ Correlatief aan deze 'fundamentele menselijke behoeften' is het eerder in dit hoofdstuk geïntroduceerde begrip van waarde (in de zin van toegevoegde waarde).

² Senge, 1992: 239.

³ D.w.z. van keuze waarin rekening gehouden wordt met de feitelijke marktvrage en de feitelijke, concrete aspiraties en competenties van de leden van de onderneming. Willekeur houdt hier dus geen volstrekte willekeur in, maar heeft betrekking op het feit dat zo'n eenheid in principe op verschillende manieren mogelijk is, en dat de keuze tot een bepaalde eenheid tot stand komt via de bovengenoemde feitelijke omstandigheden van de onderneming, haar leden en haar klanten.

benadering). Voor vrij handelen van de leden van de organisatie bestaat niet of nauwelijks ruimte.

Wanneer het begrip van handelen dat in het vorige hoofdstuk is gepresenteerd wordt gevolgd, dan dient dit 'opleggen' in ondernemingen vervangen te worden door intersubjectieve keuzen van de leden. Wederzijds commitment en leren van elkaars fouten zijn dan sleutelfactoren voor dergelijke keuzen en hun praktische gevolgen. Uit de analyses van de hoofdstukken twee en drie kan worden afgeleid dat deze stap ook in de hedendaagse organisatiekunde wordt gezet. Hierbij kan men denken aan zaken als autonome werkgroepen, projectgroepen, de adhocracy van Minzberg, en het federalisme dat Handy voorstelt.¹ De keuze wat te doen en op welke wijze dient vooral decentraal genomen te worden, namelijk door die leden die concreet handelen voor en met klanten. Deze keuze dient zoveel mogelijk genomen te worden door de leden van de onderneming die de zin van problemen en mogelijkheden van klanten concreet articuleren en via zingestuurde werktuigen hieraan een concrete uitwerking geven. De functionele reden die hier vanuit de organisatiekunde achter zit, is dat mensen die dicht bij de klant of het product of dienst staan beter in staat zijn dergelijke keuzen te maken. Met name op dit punt valt het functionele belang van de onderneming samen met het belang van handelende leden in de organisatie. De vereiste decentrale autonomie kan hier samengaan met het erkennen van de aard van het vermogen tot handelen van mensen in een onderling samenwerkingsverband.

Vanuit deze optiek is de omkering te begrijpen die in de hedendaagse organisatiekunde gesignaleerd kan worden. Het feit, dat:

- ondernemingen zich bezighouden met fundamentele of universele behoeften resp. zin;
- de wijze waarop hieraan concreet wordt vormgegeven in hoge mate bepaald wordt door het handelen van de leden aan de basis, en
- de onderneming in deze concretisering vooral een faciliterende rol wil of moet spelen,

wordt in de organisatiekunde grond voor de opvatting, dat ondernemingen er voor haar leden zijn, en niet andersom. Ten opzichte van de organisatie als open en gesloten systeem wordt de verhouding tussen mens en organisatie omgekeerd: mensen zijn er niet voor de organisatie, maar andersom.² Anders gezegd, de organisatie als autonoom systeem wordt hier genegeerd ten gunste van concrete mensen en hun vermogen te handelen.

Concreet komt dit bijvoorbeeld bij Senge naar voren, wanneer hij stelt dat ondernemingen mede als taak hebben bronnen van spanning, stress, burn-out weg te nemen en de familiale omstandigheden van leden niet als bijkomstigheid te

¹ Er lijkt een overeenstemming te bestaan tussen het federalisme als organisatieopvatting die de organisatiekundige Handy voorstelt en de oplossing die Arendt zag voor het politieke probleem de federatieve structuur. Zie Handy, 1993 95; Pnns, 1990: 130, 155 e.v.,

² Deze omkering staat bij auteurs mede in het teken van het formuleren van voorwaarden waaronder ondernemingen (met name van het door ons onderscheiden type als non-systeem) 'succes' kunnen hebben. Daarom kan een mogelijke kritiek van 'idealisme, filantropie, of onterecht primaat van het 'softe' omgedraaid worden (uitgaande van het standpunt van de organisatiekunde). Wanneer men deze omkering waarin de onderneming er voor haar leden is, niet erkent vervalt men tot een wereldvreemd 'realisme', met als gevolg een mogelijke ondergang van ondernemingen. Immers hun succes blijkt toenemend afhankelijk van de vraag of en in welke mate leden hun handelen in ondernemingen tot hun recht kunnen laten komen. Kortom deze omkering kan tegelijk gezien worden als een maximaal mogelijke verzekering het voortbestaan van de onderneming, voorzover zij een non-systeem is, veilig te stellen.

zien.¹ Maar ook in de zin, dat leden van de organisatie in onderlinge samenwerking een zinvol bestaan dienen te hebben en met zinvolle zaken bezig dienen te zijn. Het gaat in ondernemingen weliswaar om het realiseren van een economisch relevante toegevoegde waarde, maar zowel deze waarde als de wijze waarop zij wordt gerealiseerd dient kwalitatief 'verrijkend' te zijn voor zowel de uitvoerenden als klanten.²

In het verlengde hiervan kan een ander aspect van het handelen worden gezien. Binnen gemaakte afspraken omtrent wijze van handelen en te bereiken resultaten, doen zich allerlei onvoorziene omstandigheden voor en maakt men noodzakelijk fouten, die veelal achteraf pas kunnen worden geconstateerd. Er is daarom sprake van een voortdurende noodzaak elkaar vrij te spreken en te vergeven om vervolgens van deze fouten te leren en ernaar te streven het in het vervolg beter te doen. In de hedendaagse organisatiekunde wordt dit punt sterk benadrukt. Fouten maken mag, ja moet zelfs, mits er van wordt geleerd en er verbeteringen optreden (zie hoofdstuk drie).

Deze beide aspecten van commitment enerzijds en het vrijspreken en leren van fouten anderzijds, maken dat relaties tussen leden van de onderneming (als non-systeem) persoonlijk van aard moeten zijn. Hiertoe is vereist dat de organisatie volgens de 'menselijke maat' is waarin persoonlijke relaties mogelijk zijn. Massaliteit, grootschaligheid en sturing via formele procedures zijn hiervoor niet of minder geëigend. Deze omstandigheid vormt de achtergrond van het gegeven dat de hedendaagse organisatiekunde kleinschaligheid benadrukt. Ook in grote ondernemingen dient de organisatie zodanig te zijn, dat persoonlijke relaties mogelijk zijn. Dit komt onder meer terug in de gedachte dat er in omvangrijke bedrijven sprake moet zijn van autonome, kleinschalige eenheden of zelfsturende, verantwoordelijke projectteams (zie hoofdstuk drie).

Vanuit de onderneming als economische eenheid bezien, is deze karakterisering in zekere zin nog abstract gebleven. Economische voorwaarden en doelen zijn in deze analyse nog niet opgenomen. Het gaat er toch ook om geld te verdienen?

Inderdaad is het aspect van de economische prestatie (omzet, winst, kosten) een noodzakelijk element van een ondernemingsvisie.³ Of anders gezegd, in de visieontwikkeling is de *intrinsic spanning van de ondernemingsactiviteit zelf object* van reflectie. De uiteindelijke grond van deze noodzaak wordt gevormd door het ambivalente karakter van het handelen zoals in hoofdstuk vijf naar voren is gebracht. Naast de realisering van zinvolle, concrete, toegevoegde waarde dienen ook economische condities en gevolgen van dit handelen onderdeel te zijn van de te nemen beslissingen. Permanent toezicht op en/of bijsturing van het handelen is daarom vereist, die mede gebaseerd moeten zijn op gemaakte afspraken waaraan de organisatieleden zich hebben gecommitteerd.

Dit punt is op zichzelf niet nieuw. Het is ook kenmerkend voor de onderneming als open en gesloten systeem. Nieuw is dat in de onderneming als non-systeem deze spanning en de voortdurende noodzaak tot reflectie en bijbehorende beslis-

¹ 1992: 295 e.v..

² Bij Senge wordt dit aspect sterk benadrukt in een 'idealistische' toonzetting. Vriendschap, collegialiteit, openheid en dialoog zijn hier sleutelfactoren. Het gaat hier om de 'volledige en onvoorwaardelijke inzet voor elkaars 'vervulling', voor de verwezenlijking van alles wat de ander kan en wil zijn.' Het gaat erom 'vrij te zijn om die dingen te doen die we werkelijk willen'. Senge, 1992: 276, 277.

³ Zie o.a. Drucker, 1973: 40.

singen niet (alleen) op centraal niveau van de onderneming kan plaatsvinden. Zij vormen een wezenlijk bestanddeel in het handelen van de leden van de onderneming resp. van autonome kleinschalige eenheden zoals projectgroepen, werkgroepen.¹ Economische condities en consequenties van te verrichten activiteiten en initiatieven zijn voortdurend onderwerp van reflectie en besluitvorming. Hierbij gaat het in principe om het hele scala van aspecten, dat betrekking heeft op de onderneming(sactiviteit), te weten; doelgroepen, de kwalitatieve waarde waaraan men een bijdrage wil leveren, de te gebruiken technologie, de wijze van samenwerking, de grenzen van fouten die gemaakt mogen worden, het voortdurend streven naar kwaliteitsverbetering, de te maken kosten, efficiencyverbeteringen en te realiseren opbrengsten.² De functie van het (top)management wordt hierdoor beperkt tot:

- het faciliteren van zowel de productieve functies alsook de onderlinge samenwerking;
- het vaststellen en bewaken van vooral financiële grenzen en voorwaarden waarbinnen en waaraan de ondernemingsactiviteiten dienen te voldoen, wil de economische continuïteit niet in gevaar komen.

Consequent doorgeredeneerd betekent dit dat de leden resp. de autonome eenheden of projectteams in ondernemingen uiteindelijk (kunnen) beslissen over het voortbestaan van de onderneming of ondernemingsactiviteit. Zij zijn in staat over te gaan tot het opheffen van de onderneming.³ Praktisch zal het gevolg veelal zijn, dat de organisatie als juridische, financiële en materiële eenheid blijft voortbestaan, maar dat (groepen van) leden de organisatie verlaten. De grond hiervan is vooral, dat financiële belanghebbenden eveneens een rol spelen.⁴

¹ Afsproken procedures, normen enz. krijgen hiermee de functie van *spelregels* in plaats van dat zij begrepen worden als geconstrueerde wetmatigheden, die vervolgens aan concrete organisatieprocessen worden opgelegd. Wanneer blijkt dat in het spel betere regels mogelijk of noodzakelijk zijn, dan kunnen deze door de spelers worden aangepast.

² Vgl. Drucker, 1973 75, 76

³ Bijvoorbeeld wanneer 1) onvoldoende marktvraag van een product of dienst bestaat, zodat zij alleen via 'marktgeweld' nog kunnen worden afgezet, 2) de onderneming een voortdurende neiging heeft het handelen te reduceren tot maken en de leden zich voortdurend vervreemd voelen, 3) de als zinvol geachte producten of diensten onder betere condities (t.a.v. de organisatieleden en/of potentiële klanten) kunnen worden geleverd. Uiteraard is het ook mogelijk, dat leden van de onderneming het bedrijf overnemen en op grond van eventuele nieuwe criteria de/een productie ter hand nemen.

⁴ Vgl. ook Van Zuthem, 1986 81. Deze 'uiterste' consequentie wordt in de organisatiekunde (vrijwel) nooit expliciet getrokken, maar ligt verankerd in het gegeven, dat de arbeidsprestatie afhankelijk is van de *bereidheid* van medewerkers (vgl. van Zuthem, 1986 9, zie ook Weggeman, 1992 33, 34). Concreet wordt deze consequentie zichtbaar, wanneer er sprake is van bijvoorbeeld een reorganisatie. Mede afhankelijk van de 'visie' blijven medewerkers al of niet in de organisatie. Kenmerk van reorganisaties is nog wel eens, dat een nieuwe visie autoritair wordt opgelegd. Het gevolg kan dan zijn dat juist de goede medewerkers vertrekken. Omdat in een onderneming ook altijd kapitaal is geïnvesteerd en o.a. belichaamd wordt door een imago, naam, patenten en materiële productiemiddelen, spelen financiers hier altijd een rol. Maar juist omdat bij financiële belangen als zodanig geabstraheerd wordt van de inhoud (visie) van de ondernemingsactiviteiten, kunnen deze belanghebbenden vrij lang buiten dit proces blijven. Wanneer echter economische condities verslechteren is het een 'natuurlijke' handelwijze van deze belanghebbenden om het management van de onderneming te ontslaan en er een 'turn around' management op te zetten. De ervaring laat zien dat succes dan allerm minst verzekerd is, hetgeen in 1) onder andere voortkomt uit de hier aan de orde zijnde problematiek. De financiële macht is bij de onderneming als non-systeem in een wezenlijke zin beperkt. Zij is in staat 1) de bestaansvoorwaarde van een *bestaande* onderneming weg te nemen, 2) het *ontstaan* van zo'n onderneming te beletten, 3) een (niet 'de') motivatie te bieden voor mensen zich te organiseren omwille van de realisering van een doel, dat even-

Door deze afhankelijkheid van de onderneming van zowel individueel als gemeenschappelijk handelen ontstaat een potentiële bron van macht bij de leden van de onderneming. Leden kunnen tot verzet komen tegen eventuele maatschappelijk ongewenste praktijken van hun onderneming. Voeding van deze macht door middel van kritiek en ideevorming lijkt een belangrijke taak te zijn van de in de vorige paragraaf genoemde non-profit organisaties. Hierbij dient in het oog te worden gehouden, dat met de onderneming als non-systeem deze kritiek en ideevorming niet in strijd hoeft te zijn met de productieve functie van de onderneming. Want deze kritiek richt zich met name op de zin van de activiteiten van ondernemingen, die in zeker opzicht indifferent is ten opzichte van de economische rationaliteit zelf. Herziening van de zin van ondernemingsactiviteiten betekent dat in het handelen de oriëntatie van de economische en technische rationaliteit aangepast moet worden. De intersubjectief te maken keuze van zo'n zin wordt dan de kapstok voor economische en technologische inspanningen van de onderneming.¹ Beslissend voor het economisch succes van de onderneming als non-systeem is niet primair deze economische of technische rationaliteit, maar de (gewijzigde) zin die hierin gearticuleerd en geproduceerd wordt, en waar klanten bereid en in staat zijn voor te betalen. Kritiek op en mogelijke heroriëntatie van de zin van de te leveren toegevoegde waarde is daarom niet per definitie in strijd met het economisch belang (continuïteit) van ondernemingsactiviteiten. Zolang de autonomiegedachte en haar praktische uitwerking in de economische sfeer maatschappelijk overheersend is, zal er een tendens blijven bestaan tot verabsolutering van economische en technische criteria zoals verhoging van efficiency resp. winst. De (on)zin van deze verabsolutering zal daarom permanent onderwerp van kritiek (moeten) zijn, inclusief de destructieve, maatschappelijke gevolgen ervan.²

Regressie en uitsluiting in de onderneming als non-systeem

Een onderneming kan gezien worden als een ruimte, waarin de eigenheid van het menselijk handelen tot haar recht kan komen en productief kan worden. Deze

wel niet uit deze macht zelf kan worden afgeleid. Met het opheffen van de onderneming als gesloten en open systeem is het de financiële macht onmogelijk gemaakt een te beheersen mechanisme in gang te zetten dat deze macht planmatig handhaaft of vergroot.

¹ Bekende voorbeelden zijn inzetten van materiaal of informatietechnologie ter voorkoming van dierproeven, inzetten van informatietechnologie ter bevordering van thuiswerken en reductie van verkeer- en milieuproblematiek, invloed van Greenpeace op vormgeving milieutechnologie in de procesindustrie, tegen aanzienlijk lagere prijzen beschikbaar stellen van kwalitatief goede producten en/of diensten, zodat minder/nieuwlijks 'draagkrachtigen' er gebruik van kunnen maken (b.v. bouwen van woningen m.b.v. nieuwe materialen, die 50% goedkoper kunnen zijn), inzetten van goedkope maar hoogwaardige communicatietechniek ten behoeve van de positie van 'marginalen' (bijvoorbeeld thuislozenkranten)

² Het lijkt mij niet onredelijk te voorspellen, dat ondernemingen die louter omwille van het handhaven of verhogen van een beoogd winstpercentage overgaan tot het ontslaan van mensen toenevend, hun maatschappelijke draagvlak zullen verliezen. Alleen al het streven hiernaar kan opgevat worden als een vorm van slecht management (vgl. Drucker, 1973: 58 e.v., 71 e.v.), dat maatschappelijk steeds minder geaccepteerd lijkt te worden. Dit kan ertoe leiden dat klanten weigeren producten of diensten te kopen van dergelijke ondernemingen. Het op de juiste wijze trachten aan te wenden van deze macht van klanten lijkt mij een belangrijke functie te zijn van consumentenorganisaties, beroepsorganisaties en vakbonden. Maar ook intern kan hier veel gebeuren. In het uiterste geval kunnen leden de onderneming verlaten en trachten zelfstandig verder te gaan. Ervoor zorgen dat deze mogelijkheid altijd een reële mogelijkheid is, is misschien wel een van de krachtigste opties om vanuit beroeps- en vakorganisaties een barrière op te bouwen tegen een al te 'autonoom' optreden van ondernemingen.

ruimte is, anders dan in de Griekse Polis, niet primair het resultaat van een keuze, maar van een dynamiek in de ondernemingsactiviteit zelf. Het voortbestaan en het succes van de onderneming als non-systeem blijkt in de kern onbeheersbaar. Wanneer middelen tot beheersing niet of onvoldoende blijken te werken om de eerste waarde van het voortbestaan van de onderneming te realiseren, dan blijkt dit voortbestaan het meest zeker wanneer de onbeheersbaarheid van de eigenheid van het handelen wordt erkend en wanneer hieruit consequenties worden getrokken.

Het ingrijpende karakter van deze consequenties zijn reeds zichtbaar geworden in hoofdstuk drie en in de vorige paragrafen systematisch geanalyseerd. Bij Senge komt dit ingrijpende karakter naar voren, wanneer hij de angst van hedendaags management bespreekt.¹ In het algemeen signaleert hij het patroon, dat wanneer het economisch niet goed gaat met bedrijven, managers en directeurs macht en controle uit angst naar zich toetrekken. Dat dit bij de gegeven onbeheersbaarheid van het handelen van de leden tot mislukking moet leiden, drukt hij als volgt uit: 'bevelen geven is niet hetzelfde als de zaak in de hand hebben.'² Gegeven de spanning van ondernemingsactiviteiten en de cultureel en maatschappelijk verankerde waardering van de autonomiegedachte, is een permanent dreigende terugval of regressie altijd zeer reëel. In deze terugval wordt getracht het handelen van de leden te reduceren tot het uitvoeren van opdrachten en voorschriften welke geproduceerd zijn door het management.³ Dit wordt nog eens versterkt, wanneer de (traditionele) organisatietheorie en -kunde (zie hoofdstuk twee) eveneens vanuit deze waardering opereren en uit dien hoofde kennis en/of instrumenten aanbieden voor het versterken een dergelijke terugval.⁴ Er kan dan sprake zijn van een poging het handelen van leden ofwel te reduceren tot 'maken' ofwel geheel uit te sluiten ofwel met de kwetsbaarheid ervan opportunistisch ('voluntaristisch') om te gaan.

Ik wil in deze paragraaf nader ingaan op manieren waarop dit kan gebeuren binnen organisaties als non-systeem. Tevens wil ik wijzen op een aantal mogelijke maatschappelijk ongewenste effecten hiervan. Hierbij moet opgemerkt worden, dat er sprake is van een ruime mate van rekbaarheid. Met deze rekbaarheid bedoel ik, dat dergelijke schadelijke effecten pas veel later zichtbaar kunnen worden (vaak te verbloemen met: de markt stort in; klanten blijken opeens grillig; verbod door wetgeving en dergelijke) of voortdurend verborgen kunnen worden gehouden (verkeerd management; permanent 'turn around management', voortdurende overname, fusie en ontmanteling; faillissement en onder andere naam verder gaan). Het zou mij niet verbazen, wanneer uit nader onderzoek zou blijken dat de noodzaak tot grote ingrepen in bedrijven, mede het gevolg blijkt van (eerdere) pogingen onbeheersbare productiefactoren traditioneel (vanuit het

¹ Senge, 1992: o.c.: 278 e.v..

² O.c.: 281.

³ De zojuist aangegeven handelswijze van angstige directeurs en managers is een voorbeeld zo'n regressie en tevens een voorbeeld van wat Arendt ziet als de traditionele oplossing om aan de kwetsbaarheid en onbeheersbaarheid van het handelen te ontkomen. Termen als beheersen, produceren, telkens meer met minder doen enz. worden dan de enig geldende criteria voor activiteiten. Zie hoofdstuk vijf.

⁴ Van Zuthem wijst er terecht op, dat de toepassing van sociale wetenschappen op organisaties vooral vanuit de optiek van management plaatsvindt en dus eenzijdig gericht is (geweest) op doelmatigheid, d.w.z. het aanpassen van het handelen van de leden aan de economische of technische rationaliteit. Zie: Van Zuthem, 1986: 15.

patroon van de autonomiegedachte) te beheersen en die hierdoor (als productiefactor) noodzakelijk vernietigd of uitgehold zijn.¹

Beheersing van cultuur

Een manier waarop het streven naar beheersingsgedachte binnen organisaties als non-systemen weer verschijnt, is de poging de cultuur van de organisatie te beheersen. Het gaat nu niet meer om beheersing via een ontwerp van de productiewijze maar om beheersing via een te ontwerpen systeem van waarden. Wederom wordt het menselijke handelen begrepen als de realisatie van een ontwerp, maar nu dat van een geheel van nuttige waarden voor de onderneming. In de hoofdstukken twee en drie is hier reeds op gewezen. Bij Quinn zien we de consequentie van deze denkwijze: het is de taak van het management de leden nuttige waarden in te prenten. Hiermee worden waarden resp. de cultuur verinstrumentaliseerd, dat wil zeggen in dienst gesteld van de twee hoogste waarden van de autonomiegedachte: een zo volkomen mogelijke beheersing en het economisch overleven of voortbestaan van de onderneming. Een zeker paternalisme doet hiermee zijn intrede.² Men pleit voor een nieuwe 'geestelijkheid' binnen ondernemingen die een culturele repressie kunnen oproepen. Zaken als charisma, bezieling, inspireren, eisen van totale toewijding van 'adepten' en ideologisch integratie spelen hier.³

Op drie met elkaar samenhangende manieren blijkt de inadequaatheid van deze benadering.

- Er is een tegenspraak tussen vorm en inhoud. Van zin en waarde - wanneer zij als authentiek worden ervaren - kan alleen worden gesproken, als zij in het handelen in vrijheid worden gearticuleerd omwille van zichzelf. Opleggen van een zin of waarde negeert de eigenheid ervan en maakt hen tot iets anders (bijvoorbeeld een instrument voor beheersing).⁴ Met als gevolg dat zij niet meer de beoogde functie kunnen hebben: ervoor zorgdragen dat door de onderneming gewenste of nuttige activiteiten spontaan door de leden worden verricht.
- Deze beheersing via het opleggen van waarden gaat uit van de vooronderstelling, dat mensen bereid zouden zijn afstand te doen van eigen inzicht in wat zinvol is en wat niet. Dit komt uiteindelijk neer op de onmogelijke veronderstelling, dat mensen afstand zouden willen doen van hun eigenheid of identiteit, dus hun vermogen te handelen.
- Op instrumenteel technische wijze wordt een terugval beoogd naar een *traditionele* organisatie. Wederom is er sprake van een tegenspraak tussen vorm en inhoud. Via een *gereflecteerd* en kunstmatig opleggen van zin en waarde, wordt beoogd dat mensen van de organisatie op een onmiddellijke, natuurlijke of *ongereflecteerde* wijze hun handelingen door deze waarden laten normeren.⁵

¹ Zie voor ondersteuning van deze gedachte: Hamel & Prahalad, 1994: 19 e.v..

² Vgl. Quinn, 1994: 373, die dit expliciet schrijft over het (bedrijfseconomisch) baat hebben bij 'krachtig ingeprente waarden'.

³ Touraine; vgl. Lammers, 1993: 306, 358; zie ook: Collins en Porras, 1994: 115 e.v..

⁴ Vgl. Senge, 1992: 212 e.v. Deze openheid tot wat zich vanuit zichzelf geeft wordt vanaf het begin in de autonomiegedachte genegeerd. Bij Descartes is hiervan sprake, wanneer hij zich afkeert van de 'warrige' ideeën, beelden en gelegenheden, om zich vervolgens te richten op wat hij in het denken als helder en duidelijk beschouwt. Zie: hoofdstuk vier.

⁵ Zie hiervoor ook: hoofdstuk twee. Dit laatste wordt veelal als kenmerkend gezien van een traditionele organisatie. Zie o.a. Zijdeveld: 1988: 50, 56; Coolen, 1992: 318.

Opportunisme en willekeur

Het economisch doel van de ondernemingsactiviteit kan vervolgens ertoe leiden dat met onbeheersbare productiefactoren opportunistisch wordt omgesprongen. Enerzijds vindt op medewerkers een beroep plaats op creatieve wijze aan zinschepping te doen en te investeren in intermenselijke (klant-)relaties. Hierin is wezenlijk een niet-economisch en onbeheerst aspect verbonden. Anderzijds kan 'afrekening' plaatsvinden, wanneer deze inspanning achteraf onvoldoende verzilverd kan worden. Waar leden eerst opgeroepen werden van af te zien, zich te laten leiden door economisch motief en beheersing, daar worden zij vervolgens op afgerekend. De beoordeling van de prestatie van medewerkers kan hiermee toenemend afhankelijke worden van de grilligheid van het oordeel van de klant of het management. Klanten kunnen een vrij directe invloed krijgen op het welzijn van medewerkers. Klantrepressie is daarom een fenomeen dat binnen ondernemingen mogelijk is, wanneer niet voldoende afscherming plaatsvindt. Iets dergelijks kan ook van het management gezegd worden. Zolang leden van de organisatie handelen met goede economische resultaten is er veelal geen probleem. Wanneer dit niet het geval is, of minder zichtbaar kan worden gemaakt, ontstaat er ruimte voor willekeur. De consequenties van de spanning van de ondernemingsactiviteit dreigt hiermee eenzijdig bij medewerkers gelegd te kunnen worden. Van een zeker afwentelen van het ondernemingsrisico kan daarom sprake zijn.¹

Opportunisme, willekeur, machtsspel, manipulatie en repressie kunnen het gevolg zijn, wanneer in de visieontwikkeling niet of onvoldoende in onderling overleg wordt bepaald waar (economische) grenzen zijn van het handelen, wat de betekenis is van deze handelingen voor de onderneming, haar klanten en de samenleving, op welke wijze ondersteuning mogelijk en wenselijk is en welke meetpunten en criteria worden gehanteerd voor de beoordeling van resultaten van het handelen van de leden.

Permanente flexibiliteit

Het open karakter van behoeften waarop wordt ingespeeld houdt ook een onvoorspelbaarheid en veranderlijkheid in van de wijze waarop de toegevoegde waarde kan worden geleverd. Bestaande vormen van werken, manieren van creativiteit en relatieonderhoud kunnen daarom wegens het economisch moment vrij plotseling inadequaat blijken. Zicht hierop wordt moeilijker naarmate de toegevoegde waarde of bevrediging wordt geproduceerd lopende het productieproces.

Voortdurende noodzaak tot aanpassing en flexibiliteit van leden is het gevolg. Verondersteld is hier een hoog incasseringsvermogen dat slopend kan uitwerken op de leden (stress, burn-out). Ook de onzekerheid van voortdurende reorganisatie moet hier genoemd worden, inclusief een voortdurende mentale druk, die hiervan uitgaat ('Je kunt niet rustiger aan doen of tegen de zoveelste reorganisatie zijn, wil je je baan behouden').

Arbeid als ondernemingsactiviteit

De voor ondernemingen noodzakelijke dynamiek stelt de vaste arbeidsrelatievormen onder druk. In het verlengde van het belang van ondernemingen ontstaat

¹ Wanneer zaken als 'intrapreneuren' of 'ondernemen binnen de onderneming' (vgl. Weggeman, Wijnen en Kor, 1987) in ondernemingen worden benadrukt, verdient dit punt bijzondere aandacht.

daarom een maatschappelijke druk flexibele arbeidsrelaties aan te gaan. Consequentie van deze druk is dat mensen/medewerkers toenemend gedwongen worden hun eigen arbeidsvermogen in termen van een ondernemingsactiviteit te zien.¹ Naast de vraag of dit wenselijk is, kan de vraag gesteld worden of de slimheid om met de intrinsieke spanning van de ondernemingsactiviteit om te gaan in voldoende mate bij iedereen aanwezig kan worden geacht.

De veilige baan met haar omlinnde taakomschrijving komt hiermee op de tocht te staan. Voor een bepaalde groep betekent deze ontwikkeling ongetwijfeld een nieuwe uitdaging met aantrekkelijke verantwoordelijkheden. Voor een andere groep hoeft dit niet zo te zijn.² Vanuit de veranderende ondernemingsdynamiek gaat een tendens uit dit 'soort' medewerkers haast 'ethisch' te veroordelen of uit te sluiten: een 'soort' dat men eerst hard nodig had (met name in de onderneming als gesloten en open systeem) wordt hiermee gediskwalificeerd. Het is opvallend hoezeer belanghebbenden van deze dynamiek erin geslaagd zijn '9 tot 5 medewerkers' ethisch en maatschappelijk te devalueren.³

Een nieuwe ongelijkheid staat hiermee voor de deur. De *algemene* marktwaarde (als gevolg van opleiding maar ook ervaring) van iemands individuele productievermogen vermindert.⁴ Deze marktwaarde wordt bepaald door de individuele situatie waar dit vermogen ingezet kan worden. Een steeds belangrijker rol gaat hier het vermogen 'jezelf te kunnen verkopen' spelen. Bovendien kan de vereiste

¹ Wat onder andere inhoudt, dat rekening moet worden gehouden met a) de mogelijke zin van iemands arbeid in het geheel van de onderneming en in de markt, b) de gevolgen van deze arbeid voor de markt en de onderneming en c) de (economische) condities, waaronder deze arbeid kan plaatsvinden

² Van Zuthem (o.c. 51) wijst op het feit, dat werknemers geen behoefte hoeven te hebben aan een bredere verantwoordelijkheid voor hun activiteiten in organisaties. Uitgaande van de 'verantwoordelijke mens' als mensbeeld (zie 1986: 44 e.v.) betekent dit, dat volgens hem medewerkers hier een gereduceerd zelfbegrip hebben. Volgens hem is het de verantwoordelijkheid van het sociale beleid in ondernemingen uit te gaan van een volwaardig mensbeeld, waarin de mens als verantwoordelijk wezen wordt gezien. Dit beleid dient bij te dragen tot het vergroten van verantwoordelijkheid van mensen in ondernemingen, ook wanneer zij dit feitelijk (nog) niet wensen. Dit kan gevolgen hebben voor de doelmatigheid van ondernemingen (verlaging ervan). Van Zuthem schrijft hier vanuit een situatie, dat het doorgaan in het belang is van de onderneming, dat mensen zichzelf als beperkt verantwoordelijk beschouwen voor hun handelingen. De door mij geschetste nieuwe fase van de ondernemingsdynamiek houdt echter in, dat dit doel van sociaal beleid op dit punt mateneel gaat samenvallen met het belang van de onderneming als non-systeem. Gevolg is m.i. dat het sociaal beleid er veeleer op gericht moet zijn dat de dubbel gewenste verhoging van verantwoordelijkheid van medewerkers op menselijke wijze plaatsvindt. Want verantwoordelijkheid eisen van medewerkers kan in een gegeven situatie ook onverantwoordelijk en onrechtvaardig zijn, o.a. wanneer ondernemingsverantwoordelijkheid afgewenteld wordt op medewerkers, opdat de onderneming zo ongebonden en opportunistisch mogelijk marktmogelijkheden kan uitbuiten. Daarnaast blijft de vraag open, of iemand rustig en omlinnd werk kan of mag verrichten met weinig eigen verantwoordelijkheid zonder aantasting van zijn menswaardigheid. In zoverre het begrip 'werk' wordt geïdentificeerd met het 'zinnvol' bestaan van iemand, lijkt dit per definitie uitgesloten. Naarmate beide onderscheiden kunnen worden is dit niet noodzakelijk het geval. Van Zuthem neigt m.i. tot de eerste positie, hetgeen kan samenhangen met een zekere verabsolutering van wat de arbeidsethos wordt genoemd. Zie o.a. Achterhuis, 1984: 217 e.v. Volgens mij kan niet arbeiden of werken maar handelen geïdentificeerd worden met het zinnvol bestaan van iemand. Dit houdt in, dat iemand wel degelijk rustig werk met weinig eigen verantwoordelijkheid kan hebben zonder dat hiermee de menswaardigheid wordt aangetast. Men kan hiervoor bijvoorbeeld kiezen teneinde tijd en energie over te houden om de kinderen op te voeden, muziek te maken, of kritisch na te denken en te schrijven over hedendaagse economische of maatschappelijke problemen.

³ Zie Fortuyn, 1995: 23 e.v.

⁴ Mede door het snel verouderen van kennis en vaardigheden. Zoals Peters het ergens noemt: de marktwaarde van iemand wordt bepaald door het resultaat dat behaald is bij zijn/haar laatste projecten. Zie 1992: 255.

individualisering van de toegevoegde waarde met zich meebrengen, dat iemands vermogen tot handelen economisch 'waardeloos' blijkt. Waarom zou iemands individuele vermogen tot handelen, juist naarmate dit individueel is, op voorhand een bron zijn voor toegevoegde waarde, waar de/een ander (voldoende) voor zou willen betalen? Waarom zou per definitie de in mijn handelen ervaren en gearticuleerde zin en betekenis een bron moeten (kunnen) zijn voor economisch resultaat? Waarom zou mijn handelen per definitie moeten leiden tot omzet genererend(e) arbeid of werk?

Zijn de nieuwe sterken van de hedendaagse samenleving niet de individueel zich sterk articulerende, profilerende maar ook uiterst flexibele, kneedbare en opportunistische persoonlijkheden, die met hun meest eigen vermogen tot handelen ondernemingsgewijs weten en wensen om te gaan?

Zijn de nieuwe zwakken niet de zich minder profilerende, niet opportunistische en meer standvastige persoonlijkheden, die hun vermogen tot handelen niet al te zeer willen blootstellen aan de dubbelheid van ondernemingshandelingen?

Resultaat en samenvatting

In hoofdstuk drie is beargumenteerd, dat de hedendaagse organisatiekunde dubbelzinnig van aard is. Het economisch motief is enerzijds een drijvende factor, terwijl anderzijds de intrinsieke waarde van handelen wordt benadrukt.

In dit hoofdstuk is de stelling beargumenteerd, dat deze dubbelzinnigheid een nieuwe fase betekent in de dynamiek van ondernemingsactiviteiten.

Als basis voor de argumentatie is de ontwikkeling nagegaan van de organisatie als gesloten systeem naar open systeem en de verdere ontwikkeling naar de organisatie als non-systeem. In de eerste ontwikkeling blijkt de metafoor van de machine als inadequaar om de organisatie te begrijpen. In de tweede geldt hetzelfde voor de metafoor van de computer. In de beide organisatieconcepten van de organisatie als gesloten en open systeem geldt als uitgangspunt dat menselijke activiteiten adequaat als ontwerpbare processen zouden kunnen worden geïnterpreteerd. In beide concepten is de autonomiegedachte sturend gebleken.

In de organisatie als non-systeem blijken menselijke activiteiten primair opgevat te worden als handelingen in de zin van Arendt's (gecorrigeerde) theorie van het handelen (zie hoofdstuk vijf). De argumentatie hiervoor is gebaseerd op het gegeven, dat de vereiste toegevoegde waarde toenemend a) niet instrumenteel technisch realiseerbaar is; b) gericht is op nieuwe, niet bestaande vormen van zin en waarde; c) gericht is op individuele situaties van mensen of organisaties. Verder speelt hierin de intersubjectiviteit een constituerende rol. Dit maatschappelijk gegeven vooronderstelt hiermee het menselijk vermogen tot handelen, het vermogen tot een telkens nieuw zinvol begin in concrete situaties, samen met andere mensen.

Als algemene tendens in hedendaagse organisaties is een verdergaande individualisering, toename van het belang van de schepping van nieuwe zin en van de intersubjectieve relatie gebleken. Ondernemingsactiviteiten zijn hierdoor toenemend afhankelijk geworden van het menselijk vermogen tot handelen, zoals dit in het vorige hoofdstuk aan de orde is gesteld. Deze tendens blijkt een doorbraak van de maatschappelijke consequenties van de autonomiegedachte en de hieruit voortvloeiende maatschappelijke processen in te houden. Het noodzakelijk geworden permanente beroep op ieders vermogen tot handelen en zijn articulatie

van zin laat zien dat het voortbestaan van ondernemingen niet meer geïdentificeerd kan worden met de instrumenteel-technische of economische rationaliteit. Geconcludeerd is tot een voortdurend aanwezige spanning in de nieuwe fase van ondernemingsactiviteiten. Voorwaarde voor continuïteit van ondernemingsactiviteiten (winst, omzet, dus het economisch motief) ontstaat op de 'rug' of als toegift van deze activiteiten. Beheerst nastreven van continuïteit leidt tot ondergang, terwijl het 'vergeten' ervan dit ook doet. Gewezen wordt op mogelijke ongewenste gevolgen van deze spanning. Zij kunnen worden gezien als gevolg van de onjuiste, maar door deze spanning gemotiveerde identificatie van datgene wat zinvol is met datgene wat marktmogelijkheden biedt. Gewezen is op het feit dat de autonomiegedachte mede aanleiding is tot deze identificatie. Van ethisch en/of maatschappelijk ontoelaatbare producten en diensten kan dan sprake zijn, terwijl, daadwerkelijk maatschappelijke behoeften onbevredigd kunnen blijven. Voor een permanente, maatschappelijke kritiek wordt daarom gepleit.

Met de nieuwe fase van ondernemingsdynamiek ontstaan ook (noodzakelijk) andere vormen van bestuur. De hiervoor vereiste productiefactoren, met name creativiteit en intermenselijke vaardigheden, kortom het menselijk handelen kunnen niet op de traditionele manier (in het kader van de autonomiegedachte) beheerst worden. De ontwerpbenadering is hier inadequaat, omdat het handelen niet gereduceerd kan worden tot maken zonder zijn aard aan te tasten. De organisatiekunde trekt daarom de noodzakelijke conclusie, dat alleen nog maar kan worden gesproken over het faciliteren van het handelen van leden en het vaststellen van grenzen, waarbinnen (onder andere economische) resultaten ervan moeten blijven. Dit wordt zichtbaar in de andere betekenis, die de gangbare beheersingsmiddelen (organisatiestructuur, gebruikte technologie, budgetten) krijgen. Zij worden niet meer begrepen als technieken voor het bepalen of ontwerpen van handelingen, maar hebben het karakter van *werktuigen* die het zinscheppend handelen ondersteunen, en krijgen diensengevolge pas in dit handelen hun betekenis. Er kan daarom gesproken worden van *zingestuurde werktuigen*.

Met deze verandering van besturingsmiddelen ontstaat het probleem in welke zin er nog sprake kan zijn van besturing van de onderneming.

In de hedendaagse organisatiekunde wordt zichtbaar dat de traditionele ontkoppeling van bestuur en uitvoering, kenmerkend van de organisatie als open en gesloten systeem, ongedaan wordt gemaakt. De grond hiervan kan gezien worden in de aard van het handelen (zie hoofdstuk vijf). Hierin kan besturing of beheersing en schepping van zin niet zinvol worden gescheiden. De nadruk in de hedendaagse organisatiekunde op decentralisatie, autonome eenheden of projectteams, verantwoordelijkheid aan de basis, drukt uit dat naarmate het handelen in ondernemingen een centrale plaats in gaat nemen, er alleen nog sprake kan zijn van vormen van zelfbestuur. De economische voorwaarden van ondernemingsactiviteiten dienen permanent in deze handelingen mede onderwerp te zijn. Leiderschap in ondernemingen lijkt hierdoor beperkt te zijn tot:

- initiëren van zaken op grond waarvan leden van de onderneming in staat worden gesteld zelf te handelen;
- het verkrijgen van consensus over en bewaken van economische randvoorwaarden van ondernemingsactiviteiten.

Maar ook hier zijn ontwikkelingen te signaleren, die nadelig uitpakken op leden van de organisatie. Gewezen wordt op de mogelijkheid tot culturele repressie,

opportunisme, overspannen dynamiek, nieuwe vormen van ongelijkheid en uitsluiting van groepen mensen in respectievelijk van organisaties.

Conclusie van het hoofdstuk is, dat:

- in de onderneming als non-systeem het menselijke handelen op niet gereduceerde wijze tot uitdrukking kan komen;
- dit handelen voortdurend bedreigd wordt door een inherente spanning die haar oorzaak heeft in het economisch motief, dat altijd meespeelt in de context van ondernemingen. Gewezen is hierbij op het gegeven, dat hierin de autonomiegedachte mede sturend is.

Tot op zekere hoogte kan gezegd worden, dat de economische noodzaak dit handelen te erkennen een bescherming biedt tegen deze bedreiging. Maar er is hier sprake van rekbaarheid. Het kan altijd zo zijn, dat een keuze van feitelijke machthebbers voor economische belangen op korte termijn dit handelen telkens weer teniet kan doen ten koste van de onderneming, klanten en leden van de organisatie.

Maar feit blijft, dat ook zij afhankelijk zijn van het handelen van anderen in organisaties.¹ De machtsvergroting van het individuele handelen van alle leden van de onderneming als non-systeem geeft mogelijkheden tot het bieden van verzet tegen dit soort van praktijken en vormen van mogelijke ongewenste maatschappelijke ontsporingen, waarvan er in dit hoofdstuk een aantal zijn genoemd. Want 'empowerment' van het handelen is niet identiek aan het met meer kracht kunnen uitvoeren van taken en opdrachten, waarvan de keuze buiten het handelen zelf ligt. Met deze 'empowerment' zijn concrete aangrijpingspunten ontstaan waarin kritiek, verzet en gewenste mogelijkheden:

- daadwerkelijk productief kunnen worden en niet hoeven te verzanden in 'mooi gepraat en weinig resultaat';
- niet per definitie conflicterend hoeven te zijn met de economische rationaliteit, juist omdat deze in hoge mate abstraheert van iedere inhoudelijke bepaling van activiteiten of handelingen.²

¹ Allerlei praktijken in en rondom ondernemingen die te maken hebben met het behalen van korte termijn doelen in de economische sfeer ten koste van de onderneming zelf en haar leden op langere termijn, zijn uiteindelijk ook vormen van handelingen en keuzen van de feitelijke machthebbers. Dit geldt ook voor degene, die in het voetspoor treden van dergelijke keuzen. De keuze dienovereenkomstig te weigeren resp. zijn vermogen tot handelen voor andere zaken in te zetten blijft altijd bestaan.

² Dat de economische rationaliteit in hoge mate abstraheert van de zgn. 'gebruikswaarde' is dus niet slechts te zien als bron voor een kritiek op de hedendaagse samenleving, zoals dit doorgaans is aan te treffen in kritische studies. In zoverre de gebruikswaarde bepalend is geworden voor de economische ontwikkeling, slaat de economische kracht van deze abstractie om in een zwakte. Juist deze abstractie maakt de economische sfeer dan onbeheersbaar, hetgeen in deze studie is gethematiseerd vanuit de optiek van de organisatie als non-systeem.

7 Over de ambivalentie van het handelen in ondernemingen

Inleiding

Het resultaat van deze studie is ambivalent. Dit komt voort uit de paradox of spanning binnen de onderneming als non-systeem, die in het vorige hoofdstuk aan de orde is gesteld. Omzet, winst ontstaat enerzijds (onbeheersbaar) op de 'rug' van ondernemingsactiviteiten, maar anderzijds vormen zij een noodzakelijke voorwaarde voor hun continuïteit. In ondernemingen wordt de eigen continuïteit, via realiseren van omzet en winst mede beoogd. Maar juist wanneer zij hun continuïteit daadwerkelijk willen realiseren, moeten zij in staat zijn dit streven te vergeten. Echter als zij dit daadwerkelijk vergeten, is de kans dat zij ten onder gaan groot. Willen ondernemingen daarentegen deze continuïteit beheerst realiseren door haar als doel te stellen, dan is hun kans ten onder te gaan eveneens groot (hoofdstukken twee, drie en zes).

Enerzijds vinden in ondernemingen ontwikkelingen plaats, waarin en waardoor mensen meer in staat blijken te zijn hun eigen leven te leiden. Arbeid en werk kunnen als intrinsiek waardevol worden ervaren, zowel ontwikkelingen in de organisatietheorie als in de organisatiekunde geven aanleiding dit te stellen. Ik heb beargumenteerd dat hiervoor een economische noodzaak of aanleiding bestaat. Overleving en succes van ondernemingen blijken toenemend afhankelijk te zijn van zin, creativiteit en intersubjectiviteit, zaken die intrinsiek waardevol zijn, maar niet instrumenteel-technisch te realiseren zijn. Deze moeten daarom door het management als eerste waarden worden gesteld, zonder de pretentie deze waarden omwille van de continuïteit van ondernemingen te kunnen beheersen. Anders gezegd, in ondernemingen gaat het primair steeds meer om onbeheersbaar handelen in plaats van beheersbare productieprocessen. Vandaar dat gezegd kan worden dat in ondernemingen enerzijds het eigenlijke leven mogelijk is (zie: Inleiding), zonder te vervallen in één van de eenzijdigheden van de autonomiegedachte: volledige autonomie en uitoefening van willekeur of volledige afhankelijkheid, onderdrukking en onderworpenheid (hoofdstuk vier).

Maar anderzijds lijkt het bovenstaande nauwelijks realiseerbaar te zijn. Voortgedreven door het economisch belang van succes, omzet en continuïteit worden mensen opgezweept tot handelen in dienst van dit belang. Dit handelen is dan niet gemotiveerd door de intrinsieke zin van dit handelen zelf, maar door doeleinden als omzet, winst. Dit doel is dan niet slechts een mogelijke aanleiding tot het handelen, maar neigt de zin of betekenis van het ondernemingshandelen geheel te bepalen. Mensen laten dan hun intersubjectief en creatief vermogen eenzijdig bepalen door economische belangen en gaan zodoende economisch-opportunistisch om met hun meest eigen vermogens. Er is dan sprake van economische instrumentalisering van het vermogen tot handelen. Is deze verinstrumentalisering niet de achtergrond van het streven in de hedendaagse organisatie-

kunde om de cultuur te willen beheersen en om te vormen tot een nuttige cultuur? Het patroon van de autonomiegedachte komt hier via een omweg weer naar voren.

De vraag is of deze ambivalentie het laatste woord is. In dit hoofdstuk zal ik beargumenteren dat deze ambivalentie een blijvend karakter heeft, omdat het handelen ambivalent van aard is. Maar tegelijk beargumenteer ik dat wanneer deze ambivalentie vanuit het handelen wordt begrepen, zij niet noodlottig is maar ook een perspectief kan bieden om de menselijke eigenheid, diversiteit en uniciteit tot uitdrukking te brengen.

Ondernemingen als producten van de moderniteit

Ondernemingen zijn een product van de moderniteit. Zij zijn in hun historische wording te zien als instrumenten om technisch en economisch realiseerbare bevredigingen van maatschappelijke behoeften te realiseren. Maar tegelijk gaat het hierin om hun eigen bestaan en continuïteit, dat eveneens instrumenteel-technisch beheerst dient te worden via 'accumulatie', dat wil zeggen voortdurende groei van winst, omzet en kapitaalmiddelen. Het beheerst produceren van deze continuïteit via accumulatie gaat in de ontwikkeling van de westerse samenleving, als gevolg van de eerste waarden van de autonomiegedachte en het moderne levensbegrip (zie hoofdstuk vier), een primaat verkrijgen op grond waarvan critici een zeker recht hebben om te spreken van een autonoom economisch systeem (zie hoofdstuk één).

Toegespitst op de organisatieprocessen in ondernemingen werd deze interne beheersing vanaf het begin van het ontstaan van ondernemingen in hoge mate afgedwongen. De geschiedenis van de westerse economische ontwikkeling laat duidelijk zien dat deze interne beheersing vanaf de achttiende eeuw mogelijk was, vanwege het feit dat arbeiders en hun gezinnen aangewezen waren op ondernemingen om aan de noodzakelijke levensmiddelen te komen.¹ Lange werktijden, discipline, onderworpenheid en zwaar lichamelijk werk konden worden afgedwongen omwille van accumulatie van kapitaal en de planmatige aanpak hiervan. Arbeid en werk verschijnen hier niet als intrinsiek waardevol maar als louter middel, zij het voor twee verschillende doelen. Voor de arbeiders is arbeid een middel tot bestaan, voor ondernemers is arbeid middel tot het genereren van omzet en winst.

Door twee ontwikkelingen zijn deze omstandigheden in de westerse samenleving veranderd. Op de eerste plaats speelt hier de toegenomen productiviteit van ondernemingen (zie ook de hoofdstukken twee, drie en zes). Streven naar accumulatie is ook streven naar steeds meer efficiëntie, het sneller en goedkoper produceren, meer doen met minder grondstoffen en arbeid, dus kapitaal enzovoorts. Maar dit streven is tegelijk het streven naar de bevordering van het (moderne) leven (zie hoofdstuk vier). Dus in principe, maar niet vanzelf, ook naar het bevorderen van het leven van de arbeidende bevolking. Op de tweede plaats moet

¹ Zie Beaud, 1994. Hieraan ligt een proces van onteigening en 'enclosures' door met name landeigenaars ten grondslag, waardoor de dorps en plattelandsbevolking verdreven werden van gemeenschappelijke gronden om in hun eigen levensbehoeften te voorzien. Zie hiervoor o.a.: Beaud, 1994; Arendt, 1958; Achterhuis 1984, 1988. Het is daarom een halve waarheid, wanneer Drucker stelt, dat het leven in fabrieken in die tijd voor de bevolking beter was dan op het platteland. (Drucker, 1993-1: 31)

daarom de arbeidersstrijd of klassenstrijd genoemd worden, waarin via stakingen en dergelijke werd afgedwongen dat deze toegenomen productiviteit tevens ten goede kwam aan de werkende bevolking en hun leef- en werkomstandigheden. Ofschoon de arbeidsomstandigheden van werkers in ondernemingen aanzienlijk verbeterden, bleven arbeid en werk in het teken staan van louter middel voor zowel werkenden als ondernemers.

Voor de werkende bevolking is hierdoor een tweedeling ontstaan in hun levenssfeer, die onder andere door Ch. Taylor aan de orde is gesteld (zie hoofdstuk één). Enerzijds de onderworpenheid van werkenden aan de discipline en regels van fabrieken en ondernemingen. Anderzijds het verkrijgen van voldoende koopkracht om naast het voorzien in het noodzakelijke levensonderhoud allerlei leuke en plezierige dingen te doen (vakantie, hobby). Zwart-wit geformuleerd: op de zaak onderworpenheid aan regels; thuis de vrijheid en mogelijkheid om allerlei behoeften te kunnen bevredigen. Maar de vraag blijft bestaan naar de intrinsieke waarde van arbeid en werk.

Zonder hieraan een verdere uitwerking te geven, denk ik dat ook hier het omklapmechanisme van de autonomiegedachte een belangrijke bron is geweest voor de maatschappelijke acceptatie van deze tweedegheid (zie hoofdstuk vier). Enerzijds 'productivisme', een leven dat zijn waarde ontleent aan de categorieën van werk, beheersing, productie, economische groei enzovoorts, ook al houdt dit een persoonlijke onderworpenheid in. De eerste waarde van de autonomiegedachte is hier funderend. Anderzijds 'consumentisme', waarin de levenswaarden worden gedefinieerd in termen van beschikbaarheid en consumptie van zoveel mogelijk koopwaar. Hier gaat het dan vooral om het leven soepel, comfortabel, genietend en zo lang mogelijk te laten verlopen.¹ De eerste waarde van het moderne levensbegrip is hier funderend.

Maar de toegenomen productiviteit van ondernemingen en het benutten van haar resultaten voor de leefomstandigheden van de bevolking in brede zin, heeft ook een ander maatschappelijke gevolg gehad, namelijk de intellectuele vorming van de bevolking. In de socialistisch of communautaire georiënteerde opvattingen is het belang van deze intellectuele ontwikkeling vooral gezien als bron voor maatschappelijke verbeteringen of revoluties, ten behoeve van de werkende bevolking zelf. Hiervoor is immers inzicht en organisatievermogen, dus vorming noodzakelijk. Het tot gemeenschappelijk eigendom maken van de productiemiddelen staat hier voor ogen. Bezien vanuit de liberale traditie daarentegen werd het belang van deze vorming vooral gezien in het beschikbaar krijgen van geschoolde arbeidskrachten ten behoeve van het verhogen van productiviteit en accumulatie van kapitaal, die beide de welvaart van allen ten goede zouden komen. In beide opvattingen worden zowel het werk als ook deze intellectuele vorming als middel begrepen. Nog steeds kan niet verklaard worden, waarom mensen een intrinsieke waarde beleven aan het werken voor bedrijven, ook al is hiervoor veel opleiding en kennis vereist.

Ten aanzien van deze opvattingen, de communautaire en de liberale, lijken overigens de kaarten geschud. De westerse bevolking lijkt met de val van de communistische staten, universeel de voorkeur te hebben voor de liberale opvatting, die vanaf de achttiende eeuw altijd al maatschappelijk overheersend is geweest in het westen. De intellectuele ontwikkeling van de bevolking lijkt ondubbelzinnig de maatschappelijke inzet van haar capaciteiten voor een toenemende pro-

¹ Ik gebruik hier de termen 'productivisme' en 'consumentisme' in de betekenis van Giddens (1994).

ductiviteit, welvaart en steeds uitbundiger behoeftebevrediging als doel te hebben.¹

Maar de vraag moet gesteld worden of dit niet een simplistische interpretatie is. Gaat deze opvatting niet voorbij aan een aantal ontwikkelingen die zich hebben voltrokken en die maken dat ook het economisch (neo-)liberalisme niet als overwinnaar kan worden gezien? Is dit liberalisme niet veeleer een ideologische visie op de samenleving die maatschappelijke ontwikkelingen uitlokt, waarvoor zij qua aard geen oog kan hebben en die zij daarom ook niet adequaat kan interpreteren? Concreter kan het gegeven dat mensen hun arbeid en werk als intrinsiek waardevol ervaren niet gezien worden als een argument voor de onhoudbaarheid van het liberalisme?

Mijn stelling is dat dit het geval is. Er zijn een aantal ontwikkelingen te benoemen die verklaren waarom mensen hun arbeid en werk als intrinsiek waardevol ervaren. Deze ontwikkelingen ondergraven tegelijk de (neo-)liberale en de communautaire opvatting.

Kritiek op de neoliberale en communautaire reductie van de ambivalentie

Het economisch handelen van ondernemingen is toenemend zingestuurd geworden (hoofdstuk zes). De articulatie van zin en de intersubjectiviteit in werk en arbeid zijn beslissende factoren voor economisch succes.

Deze ontwikkeling kan niet adequaat vanuit het (neo)liberale perspectief maar ook niet vanuit het communautaire perspectief worden geïnterpreteerd.

Er bestaat een zekere mate van overeenstemming tussen liberale, communautaire maar ook sociaal wetenschappelijke benaderingen inzake het bankroet van de communistische staten.² De economische en politieke ontwikkelingen in deze landen drukken het fiasco uit van de planningseconomie en de staat als centraal planningsinstituut. De samenleving blijkt niet via planning maakbaar te zijn. Waarom is dit zo? Het is opvallend te constateren, dat de kritiek die organisatiekundigen hebben op bureaucratisch ingerichte ondernemingen hier op hoofdlijnen wordt herhaald (zie hoofdstuk drie).³ Planningseconomieën blijken niet in staat te zijn daadwerkelijk in te spelen op nieuwe behoeften van de samenleving. Vandaar het belang van de markt, dat vanuit liberale (onder andere Fukuyama), communautaire (onder andere Beaud) en sociaal wetenschappelijke richtingen (onder andere Giddens) wordt benadrukt. Via de markt gaan kennis, inzichten, wensen en opgedane ervaringen van mensen een rol spelen in de ontwikkeling en besturing van de samenleving, die niet via een universeel planningssysteem zijn op te slaan, te genereren of toe te passen.⁴ Bovendien worden in een dergelijk systeem precies die menselijke vaardigheden onderdrukt die noodzakelijk zijn om de zich telkens wijzigende maatschappelijke behoeften te bevredigen.

Vanwaar dit onvermogen tot centrale planning en waarom is de betekenis van dit onvermogen nu zo doorslaggevend? Het belangrijkste gegeven vormt de ontwik-

¹ Dit is op hoofdlijnen het verhaal van Fukuyama en zijn *Einde van de Geschiedenis* (1992).

² Concreet heb ik hier Fukuyama (neoliberal) en Beaud (communautair) voor ogen. Voor wat betreft een sociaal wetenschappelijke benadering heb ik vooral Giddens voor ogen (1992, 1994, zie ook hoofdstuk vijf).

³ Waarbij bedacht moet worden, dat de kritiek van organisatiekundigen reeds voor de ineenstorting van de communistische staten gangbaar was. Vgl. o.a. Peters & Waterman (1982), Morgan (1986).

⁴ Opvallend in dit verband is dat de opvattingen van liberaal Hayek regelmatig worden geciteerd. Vgl. Peters, 1992, Giddens, 1994: 66 e.v., Hayek, 1944 (1985).

keling van maatschappelijke behoeften. Auteurs wijzen op de rol van moderne media en informatietechnologie in deze ontwikkeling. Deze technologie biedt mogelijkheden te laten zien op welke manieren geleefd wordt, welke behoeften en doelen mensen kunnen hebben, waar ook ter wereld. Juist door een bepaalde vormingsgraad van de bevolking en de hierbij behorende reflexiviteit (zie hoofdstuk vijf) worden deze alternatieve behoeften en mogelijkheden levensvatbaar. Onderdrukking van deze behoeften en mogelijkheden wordt door deze technologie toenemend onmogelijk. Bovendien moet een planningseconomie in staat zijn op deze behoeften van de internationale markt in te spelen, wil haar economische continuïteit geen al te groot gevaar lopen. Maar de planningseconomie maakt het tegelijk onmogelijk om op deze internationale behoeften in te spelen, daar het de voorwaarden hiervoor onderdrukt. Dit wordt duidelijk, wanneer gekeken wordt naar de kenmerken van de behoeften waar het hier om gaat.

In de hoofdstukken drie en zes heb ik laten zien dat de instrumentele realiseerbaarheid van hun bevrediging afneemt, terwijl het belang van creativiteit, zin en intersubjectiviteit in de 'productie' van hun bevrediging toeneemt. Dus is ook een planningseconomie genoodzaakt deze factoren de vrije loop te laten en oog te hebben voor een principiële niet maakbaar element in de samenleving. Het socialistische/communaire ideaal loopt stuk op zijn vooronderstelling van de maakbaarheid van de samenleving, terwijl het liberalisme meer dan ooit lijkt te floreren daar voor hem deze maakbaarheid op politiek of maatschappelijk niveau altijd al is ontkend. Vandaar het primaat van de altijd onbeheerste en onbeheerst te houden markt van het liberalisme ('laissez faire') en zijn ambigue relatie tot de staat of regering, die veelal als een noodzakelijk kwaad wordt gezien.

Maar vanaf dit punt lopen de liberale, communautaire en sociaal wetenschappelijke (althans die van Giddens) interpretaties uiteen.

Voor het (neo-)liberalisme betekent deze ontwikkeling het 'einde der tijden'. In principiële zin is niets nieuws meer te verwachten. Staten zullen toenemend overgaan tot vormen van economisch en/of politiek liberalisme. Het liberalisme met zijn primaat van de individuele vrijheid wordt gezien als de uiteindelijke bestemming van de geschiedenis. Dit is het gezichtspunt van Fukuyama. In de hedendaagse westerse wereld komen principes en idealen van de zeventiende en de achttiende eeuw, met name die van de autonomiegedachte toegepast op het individu, tot (bijna) volledige werkelijkheid. De staat heeft slechts een toezichthoudende rol ten aanzien van ontwikkelingen en dient een regelgeving op te stellen om ongewenste ontwikkelingen te keren (bijvoorbeeld met betrekking tot milieu). Voor de derde wereld is maar één oplossing mogelijk: het voorbeeld navolgen van het economisch liberalisme (dat overigens niet hoeft samen te gaan met democratie!).

Het (neo)liberalisme heeft geen oog voor de ambivalentie waar deze studie op is gestoten. De instrumentalisering of economisering van menselijke creatieve en intersubjectieve vermogens wordt niet als een probleem gezien. Grond hiervan is de waarden van de autonomiegedachte enerzijds en die van het individuele leven anderzijds, die in het liberalisme als eerste waarden worden genomen. Het liberalisme blijft geheel gevangen in de dynamiek van het omklapmechanisme die hieruit volgt (zie hoofdstuk vier). Menselijke, ook creatieve en interpersoonlijke vermogens ontlenen in deze opvatting hun zin aan de bijdrage die zij leveren aan deze dynamiek. Het liberalisme kan daarom de ondergravende en onderdrukken de tendensen van deze dynamiek niet zien, zij vertrouwt op technologische ontwikkelingen en het marktmechanisme als enige zinvolle mogelijkheden, die

ertoe zullen leiden dat ecologische problemen worden beheerst en opgelost en waarin de mens zijn autonomie eveneens realiseert.

De kritische communautaire benadering van Beaud volgt een tegengestelde richting, waarin eveneens de ambivalentie verdwijnt die ik in deze studie op het spoor ben gekomen. Hij schrijft over een 'totaalkapitalisme'. Dezelfde economische en maatschappelijke ontwikkelingen die tot de ineenstorting van het communistische bolwerk hebben geleid, zullen ook ieder aspect van mensen reduceren tot koopwaar. Het kapitalisme dringt hiermee dieper door in de samenleving dan ooit tevoren, zelfs tot de persoonlijke en intieme sfeer van mensen. Tegelijk is met deze ontwikkeling de zorg van de gehele wereld en haar ecologische problemen tot één van de belangrijkste commerciële uitdagingen geworden. Op voorhand betekent het toegenomen economisch belang van creativiteit en intersubjectiviteit hier hun overheersing door een drang tot kapitaalaccumulatie, die niet is te stuiten. Mensen raken hierdoor meer dan ooit vervreemd van zichzelf. Bestond in vroegere perioden nog altijd ruimte voor maatschappelijk of economisch ongrijpbare momenten van intimiteit en persoonlijke relaties, met het totaalkapitalisme wordt deze sfeer geheel gekoloniseerd door economische belangen.

Dit communautaire standpunt dreigt te vervallen tot een 'nostalgie van het zijn' (zie hoofdstuk één). De enige oplossing bestaat logischerwijs in de volledige opheffing van dit zgn. totaalkapitalisme ten behoeve van een menswaardig maar abstract ideaal. Hiervoor kunnen echter geen middelen meer worden aangegeven; er is geen aanknopingspunt meer te vinden voor een perspectief voor verandering of vernieuwing, omdat ieder mogelijk aanknopingspunt in deze opvatting, als zij consequent is, door het kapitalisme is getotaliseerd of dienstbaar is gemaakt aan haar eeuwige streven naar accumulatie van winst of kapitaal en verhoging van productiviteit. Wat Beaud rest, is slechts een min of meer uit de lucht gegrepen beroep op verantwoordelijkheid (Jonas) en een hoop op andere tijden.¹ Beide interpretaties van hedendaagse ontwikkelingen, de (neo)liberale en de communautaire, hebben mijns inziens geen oog voor wat hier gaande is, met uiteindelijk dezelfde redenen zij het onder een tegengesteld voorteken. Beide analyses staan nog te veel in het kader van de moderniteit. Zij gaan uit van aspecten of toepassingen van de autonomiegedachte die daardoor het filter vormen van wat nog zichtbaar kan worden.

De communautaire interpretatie, althans die van Beaud, houdt vast aan de maakbaarheid van de gehele samenleving, gegrond in de autonomiegedachte en toegepast op collectief niveau.² Hij is niet in staat in deze ontwikkelingen, waarin economische activiteiten afhankelijk worden van articulatie van zin en betekenis in intersubjectief verband, een alternatief op het spoor te komen dat hem in staat stelt traditioneel communautaire of socialistische denkpatronen te doorbreken. Toch is in deze ontwikkelingen de kiem van een dergelijke doorbraak aan te treffen.

Het (neo-)liberalisme houdt vast aan de autonomiegedachte op individueel niveau en bevestigt hiervan de eerste waarde. Op collectief niveau gaat zij uit van een principiële onbeheersbaarheid, die verwoord wordt in termen van het primaat

¹ Beaud, 1994: 362.

² Ofschoon hij met enige pijn erkent, dat de maakbaarheid van de planningseconomie niet meer houdbaar is, blijft hij hoop houden op een aansturing door de staat. (l.c.)

van het marktmechanisme.¹ Hierdoor lijken deze ontwikkelingen niet te leiden tot de opheffing van dit liberale erfgoed, integendeel het liberalisme lijkt erdoor te worden bevestigd. Maar dit is schijn. De economisch-maatschappelijke ontwikkelingen waar het hier om gaat, laten iets anders zien dan de vanzelfsprekende overwinning van de individuele 'homo economicus' van de liberale theorie, die er geheel op uit zou zijn voor zichzelf de autonomiegedachte te realiseren. Want juist de zin van de activiteiten van de 'homo economicus' en de zin van de autonomiegedachte wordt in deze ontwikkeling object van een permanente reflectie en kritiek. Een alternatief van het ideaal van de homo economicus dringt zich in het handelen van individuen daadwerkelijk op.

Sociologisch zijn deze ontwikkelingen door Giddens beschreven in termen van de universalisering van de sociale reflexiviteit (hoofdstuk vijf). Samengevat drukt deze sociale reflexiviteit de grondsituatie uit waarin hedendaagse mensen zich bevinden en waarin niets meer vanzelfsprekend is en alle tradities, voorschriften en regels onderwerp van reflectie zijn. Mensen zijn gedwongen een actieve houding aan te nemen ten aanzien van velerlei aspecten van de conditie van hun eigen leven.² Wat we eten, hoe we ons kleden, wie we willen zijn, wat we gaan doen, welk werk we gaan doen, hoe we ons intiem- en privé-leven wensen vorm te geven, tot welke maatschappelijke groepen we willen behoren, hoe we met het ouder worden willen omgaan ligt niet meer vast. Het gevolg is, dat ieder op zijn of haar eigen wijze en samen met anderen voor de taak staat 'er wat van te maken', zonder voorgegeven richtlijnen die een weg tot een doel of bestemming aangeven. Wel bestaat een permanente dreiging die ons allen aangaat: de vernietiging van de planeet als plaats voor plantaardig, dierlijk en menselijk leven. In de visie van Giddens vormen beide elementen, de diversiteit van mensen en culturen enerzijds en de globale ecologische dreiging anderzijds de basis van een solidariteit, waarop een redelijke hoop kan worden gebaseerd dat mensen in een relatie van wederzijds actief vertrouwen elkaars culturele diversiteit kunnen respecteren en stimuleren.

Deze sociale reflexiviteit als kenmerk van de hedendaagse samenleving houdt een ontkennen in van de verabsolutering van de 'homo economicus'. Het mensbeeld van het liberalisme verschijnt hier als een tamelijk willekeurige en inadequaat abstractie. De autonomie van mensen wordt in deze reflexiviteit permanent genegeerd door de veelheid van connecties die mensen met elkaar hebben en waarin zij dingen doen die principieel niet te voorspellen zijn, noch door henzelf noch door een politieke of maatschappelijke organisatie. Mensen staan in deze reflexiviteit permanent open voor invloeden van velerlei aard en nemen niet te voorspellen beslissingen. Onverwachte en onvermoede zin en betekenis, die ontsnappen aan de categorieën van de autonomiegedachte ontstaan in deze sociale reflexiviteit. Het liberalisme is niet in staat de maatschappelijke ontwikkeling, waarin de sociale reflexiviteit tot universeel verschijnsel wordt, adequaat te interpreteren, omdat het vast blijft houden aan of verblind is door een universele

¹ Liberaal denken gaat vaak gepaard met een zekere kritekloze aanname van de 'onzichtbare hand' waardoor alle individuele belangen op voorhand met elkaar in harmonie zijn. De vanzelfsprekendheid van deze gedachte dient begrepen te worden vanuit de autonomiegedachte en haar omklapmechanisme: enerzijds individuele vrijheid, autonomie en 'laissez faire', anderzijds onderworpenheid aan een voorgegeven, te verwerkelijken harmonische samenhang. Zekere elementen van het klassieke structuurdenken zijn hier terug te vinden, zoals de idee een voorgegeven orde die de aardse verschijnselen reguleert

² Giddens, 1994: 79 e v..

zin van de autonomiegedachte, waarvan het niet inziet dat deze 'zin' zinloos is en maatschappelijk permanent genegeerd wordt.

Wat Giddens sociologisch heeft beschreven in termen van een universele sociale reflexiviteit, ondersteunt datgene wat ik in mijn studie naar voren heb gebracht in termen van een nieuwe fase in de ondernemingsdynamiek. (zie hoofdstuk zes). Ook hier is permanent sprake van een negatie van de autonomiegedachte, onvoorspelbaarheid, onbeheersbaarheid en intersubjectieve, reflexieve vormen van scheppen van zin.

Een verschil met Giddens is evenwel, dat hij deze sociale reflexiviteit primair als feitelijk maatschappelijk gegeven analyseert, terwijl ik hiervan een economische noodzaak heb laten zien. Ondernemingshandelingen moeten reflexief, creatief en intersubjectief zijn omwille van het economisch overleven van ondernemingen. De samenhang tussen het gezichtspunt van Giddens en dat van mij is als volgt. Door de feitelijk toegenomen intellectuele ontwikkeling van de westerse samenleving is de sociale reflexiviteit tot universeel verschijnsel geworden. Voor ondernemingen betekent dit dat zowel hun markt als hun leden gekenmerkt wordt door deze sociale reflexiviteit. Hierdoor zijn ondernemingen gedwongen over te gaan tot reflexief handelen om toegevoegde waarde te kunnen leveren (zie hoofdstuk zes).

Een tweede verschil tussen Giddens en mij, volgend uit het eerste verschil is dat Giddens de ambivalentie van de universele, sociale reflexiviteit minder pregnant naar voren brengt. Zijn hoop op de toekomst is voor een belangrijk gedeelte gebaseerd op feitelijke bevestigingen van waarden in de sociale praktijk, gecombineerd met de aard van de universele sociale reflexiviteit.¹

Ik heb gewezen op het feit, dat het economisch succes van ondernemingen afhankelijkheid wordt van reflexief en intersubjectief handelen. Voor mijn argument is nu van belang in te zien, dat dit feit niet begrepen kan worden als een permanente maatschappelijke tendens de menselijke eigenheid van het handelen te verinstrumentaliseren. Ik heb juist het omgekeerde laten zien namelijk, dat dit feit geïnterpreteerd kan worden als een mogelijkheid de maatschappelijke uitingen van de economische rationaliteit onder het gezag van het menselijke handelen en zijn articulatie van zin en betekenis te brengen.

Om de kracht van deze mogelijkheid te versterken is het zinvol nader stil te staan bij de vraag op welke wijze het economisch moment verband houdt met de aard van het handelen. De economische noodzaak van bedrijven om de intrinsieke waarde van het handelen te bevestigen, maakt deze bevestiging ambivalent (zie het begin van dit hoofdstuk). Tevens heb ik in hoofdstuk vijf beargumenteerd dat het handelen ambivalent van aard is, maar dat juist deze ambivalentie mede de eigenheid van mensen uitmaakt. Kan er beargumenteerd worden dat een economische noodzaak bijdraagt tot het gestalte geven van de menselijke eigenheid in hedendaagse ondernemingen?

De ambivalentie van het handelen in ondernemingen; naar een nieuw begrip van schaarste

Het handelen is permanent een reflexieve articulatie van zin en betekenis. Het gevolg is, dat de bovengenoemde economische noodzaak niet meer verschijnt als

¹ Zie hiervoor: 1994: 246 e.v..

een absoluut factum. De reflexiviteit van handelen staat open voor het gegeven dat een keuze ten aanzien van het voortbestaan van ondernemingen ook altijd een keuze is voor *een bepaalde wijze* van voortbestaan, dus voor het voortbestaan van een bepaald soort handelen. Omdat ondernemingen in hun voortbestaan toenemend afhankelijk zijn van reflexief handelen, is hun voortbestaan afhankelijk geworden van ervaren zin in het handelen van haar leden. Hierin wordt uiteindelijk beslist over de wijze van het voortbestaan van ondernemingen. Gevolg is dat de in dit hoofdstuk centraal staande ambivalentie als gevolg van de economische noodzaak uiteindelijk een zaak is van en voor dit handelen van de leden zelf.

Het is dus de vraag hoe de intrinsieke ambivalentie van het handelen verband houdt met de nieuwe fase van de ondernemingsdynamiek. Kan beargumenteerd worden dat deze dynamiek met zich mee brengt dat mensen hun ambivalente handelen in ondernemingen tot zijn recht kunnen laten komen? Is hier niet de eventuele legitimatie te vinden van de continuïteit van ondernemingen? Kunnen mensen zich in en rondom een onderneming als non-systeem niet beter dan ooit verweren tegen de verinstrumentalisering en onderdrukking van hun eigenheid, juist omdat zij in en door hun handelen de mogelijkheid van deze continuïteit bepalen?

In hoofdstuk vijf heb ik laten zien op welke wijze het menselijke handelen intrinsiek ambivalent is. De basis van deze ambivalentie vormt het gegeven, dat handelen altijd uit is op zin, creativiteit en intersubjectiviteit, maar hierin tegelijk gebonden is aan materiaal. Wil het handelen zijn intentie waarmaken, dan moet het zich via arbeid of werk richten tot de eigen aard van materiaal. De ambivalentie van het handelen bestaat erin, dat articulatie van zin eist dat het handelen zich tevens bezig moet houden met de materiële condities van deze articulatie. Daarom is het handelen, wil het niet krachteloos blijven, noodzakelijk verbonden met arbeid en werk.

Het handelen kan zich verliezen in de voorwaarden waaronder handelen mogelijk is. Dit gebeurt in zekere zin in de autonomiegedachte omdat de te realiseren zin hier gaat samenvallen met die van beheersing van materiaal.¹ Hiermee heft de ambivalentie van het handelen zich op.

Ofschoon de autonomiegedachte een zinloze gedachte is, zijn de maatschappelijke resultaten niet zonder meer als zinloos of destructief te karakteriseren. Vanuit het perspectief van het handelen bestaat de maatschappelijke bijdrage van de autonomiegedachte in het gegeven, dat materiaal beheerst kan worden omwille van de uiteindelijke intentie van het handelen: articuleren van zin in intersubjectief verband. Door voldoende beheersingsmogelijkheden van materiaal is het handelen in staat zich te richten op datgene waar het om gaat in het handelen: zin, creativiteit en intersubjectiviteit.

Het handelen ten behoeve van ondernemingen vindt per definitie plaats in een economische context. Ondernemingen opereren per definitie in de sfeer van schaarste. Schaarste drukt het fenomeen uit, dat er van een goed meer vraag dan aanbod of voorhanden is. Schaarste vormt een mogelijkheidsvoorwaarde van ondernemingen, want de overleving van ondernemingen is gebaseerd op de idee, dat zij iets produceren waar mensen (klanten) bereid zijn voor te betalen. Zou dit

¹ Het begrip 'materiaal' moet in het kader van de autonomiegedachte ruimer worden opgevat. Er kan bijvoorbeeld ook 'mensenmateriaal' of 'begrippenmateriaal' onder worden verstaan. Zie hoofdstuk vier

op straat of in het veld 'zomaar' aan te treffen zijn, dan zouden mensen geen reden hebben er iets voor te willen betalen.

Handelen überhaupt staat eveneens in verband met schaarste. Want wil het handelen zijn articulatie van zin waarmaken, dan is het gebonden aan materiaal dat beschikbaar moet zijn. Daar waar dit niet of in onvoldoende mate het geval is, treedt binnen het handelen schaarste op. Ondernemingshandelingen verschijnen in deze optiek als handelingen waarin getracht wordt een bijdrage te leveren aan de voorziening van schaarse middelen en voorwaarden voor het handelen. Omdat ondernemingen wasmiddelen, radiotoestellen, voedsel enzovoorts produceren, hoeven mensen zich in hun handelingen niet alleen of primair bezig te houden met de productie van noodzakelijke levensmiddelen.

Het is van belang in te zien dat het traditionele schaarstebegrip gefundeerd is op de fysische kenmerken van materiaal. Deze schaarste is mogelijk vanwege de begrenzingen van materiaal en zijn fysische structuur (zie hoofdstuk vier). Materiaal kan maar één keer (tegelijk) worden gebruikt of opgebruikt en kan in principe maar aan één rechtspersoon toebehoren. Wanneer iemand zich materiële levensmiddelen weet toe te eigenen, kunnen deze middelen in principe niet meer gebruikt worden door iemand anders. Materiaal is vanuit zichzelf niet in staat over te gaan tot datgene wat mensen willen of beogen. Hiervoor heeft het iets anders nodig: bijvoorbeeld menselijke arbeid.

Het menselijk handelen is intrinsiek verbonden met de maatschappelijke wetmatigheden van materiële schaarste. In economische termen betekent dit, dat het menselijk handelen een economische sfeer veronderstelt, wanneer er sprake is van een maatschappelijke erkenning van de schaarste van het benodigde materiaal.

De maatschappelijke betekenis (in de vorm van economie en technologie) van de moderniteit en de autonomiegedachte kan geïnterpreteerd worden als een toenevende bevrijding van deze materiële schaarste, althans in het westen. Beschikbaarheid en technische beheersing van materiaal ten behoeve van het handelen is hierdoor toenemend mogelijk geworden.

De ambivalentie van het handelen is in de moderniteit in hoge mate verdwenen ten gunste van het materiële productievermogen van mensen, maar ten koste van hun vermogen tot articulatie van zin en intersubjectiviteit (hoofdstukken één en vier). Ik heb in deze studie geprobeerd duidelijk te maken dat er een economische noodzaak is ontstaan het basisprincipe van de moderniteit te verlaten. Deze noodzaak heb ik verwoord als een nieuwe fase in de ondernemingsdynamiek, waarin economisch voortbestaan en succes toenemend afhankelijk worden van wat ik het handelen heb genoemd. Wederom lijkt met deze fase de ambivalentie van het handelen verdwenen te zijn. De hedendaagse organisatiekunde geeft hier alle aanleiding toe: het lijkt in ondernemingen alleen nog maar te gaan om de articulatie van zin en intersubjectiviteit, terwijl schaarste nauwelijks een rol lijkt te spelen (zie hoofdstuk drie). Meerdere malen heb ik erop gewezen dat dit schijn is. De economische rationaliteit en de hieraan ten grondslag liggende schaarste blijkt een drijvende factor te zijn.

Maar dit wil niet zeggen, dat er niets is veranderd. Integendeel, ik meen te kunnen beargumenteren, dat in de *nieuwe fase van de ondernemingsdynamiek de aard van schaarste is veranderd. Schaarste wordt hierin niet meer primair bepaald door de fysische structuur van materiaal (materiële schaarste), maar door de intrinsieke aard van het handelen als creatieve articulatie van zin in intersubjectief verband.*

Dit kan ingezien worden door een aantal aspecten van de productiefactoren te belichten die hedendaagse organisatiekundigen als dominant naar voren schuiven. Veelal wordt kennis genoemd als productiefactor (zie hoofdstuk drie), maar hoe is het gesteld met de schaarste van kennis? Kenmerken van kennis blijken in belangrijke opzichten tegengesteld te zijn aan die van materiaal. Kennis kan zeer wel gedeeld en gebruikt worden door meerdere personen, in tegenstelling tot materiaal. Bovendien leidt kennis in gebruik tot meer kennis, eveneens in tegenstelling tot materiaal. Er doet zich een nieuwe vorm van schaarste voor: schaarste van kennis. Deze schaarste heeft veeleer de betekenis van nieuwe, nog niet algemene kennis of kennis van (relevante) concrete, individuele omstandigheden, die anderen niet (kunnen) bezitten. Het unieke en diverse respectievelijk de kennis ervan verschijnt hier als een vorm van schaarste, die niet terug is te brengen tot materiële schaarste, mede omdat de kwantitatieve bepaling van deze schaarste niet mogelijk is. Het gaat hier niet om snelheid, kracht of materiële goederen die gemeten en verhandeld kunnen worden. Maar toch kan hier zinvol gesproken worden over schaarste, omdat het unieke, diverse of nieuwe juist als uniek, nieuw of onderscheidend niet algemeen beschikbaar of aanwezig is. Er kan hier gesproken van economische schaarste, wanneer dit nieuwe en unieke tevens maatschappelijk gewenst is. Vandaar dat uniciteit, diversiteit tot belangrijkste productiefactoren kunnen worden voor bedrijven om te overleven. *Deze schaarste is kenmerkend voor de eigenheid van het menselijke handelen als articulatie van zin in intersubjectief verband en niet van zijn materiële condities.* Articulatie van zin en creativiteit zijn niet een kwestie van gebruik van schaars materiaal, maar hebben hun bron in individuele vermogens van mensen. Schaarste betekent dan ook schaarste van het immateriële vermogen van mensen tot een unieke en creatieve articulatie van zin, waar ondernemingen in hun bestaan toenemend van afhankelijk worden. Hetzelfde kan gezegd worden van de intersubjectiviteit. De schaarste van intermenselijke relaties bestaat in de mogelijkheid en wil van mensen tot authentieke communicatie, en wordt eveneens niet bepaald door materiaal (zie hoofdstuk vijf). Uiteraard is materiaal voor dit al wel een conditie, maar bepaalt niet de intrinsieke aard van creativiteit en intersubjectiviteit.

Met de nieuwe fase van de ondernemingsdynamiek wordt de mogelijkheden-voorwaarde van ondernemingen bepaald door dit nieuwe schaarstebegrip.

Deze ontwikkeling -dit terzijde- lijkt gevolgen te moeten hebben voor de discussie rondom ecologische problemen en de in dit verband geuite kritiek op het functioneren van ondernemingen. De te leveren toegevoegde waarde van ondernemingen heeft toenemend een immaterieel karakter: er is sprake van een immaterialisering van producten en diensten. De betekenis van materiaal raakt in zeker opzicht gemarginaliseerd, omdat bedrijven met name investeren in 'schaarse' kennis, innovatie (vgl. de software industrie) en klantrelaties, en minder in zware 'milieuvretende' machines. Zo bestaat de economische waarde van nieuwe materialen (vgl. farmaceutische industrie) vooral in de hierin geïnvesteerde schaarse kennis. En daar waar sprake is van materiële productie is eveneens een tendens tot immaterialisering te signaleren: hedendaagse computers met aanzienlijk meer mogelijkheden bevatten aanzienlijk minder materiaal dan die

¹ Vanuit deze optiek wordt in de organisatiekunde wel gepleit de intellectuele vermogens van een onderneming als activa op te nemen in de bedrijfsbalans. Met name banken lijken hier problemen mee te hebben. Reden lijkt vooral te zijn het gegeven dat de schaarste van deze middelen niet materieel van aard is. Veelal wordt volstaan met het vage begrip 'goodwill'.

van 10 jaar geleden. Beschikbaarheid van materiaal is hierbij niet het issue, maar het doen van nieuwe 'schaarse' vindingen. Via communicatietechnieken kan informatie-uitwisseling plaatsvinden door een fractie van het materiaal en de energie te gebruiken dan nodig geweest zou zijn via traditionele manieren (papier en reizen). Thuiswerken als telewerken, behoort tot de mogelijkheden. In het algemeen lijkt gezegd te kunnen worden dat oplossingen van problemen in de materiële sfeer voor het merendeel via de immateriële schaarse factoren als kennis, inventiviteit en creativiteit worden gevonden waarbij de betekenis van materiaal als zodanig toenemend gemarginaliseerd raakt. Geconcludeerd kan daarom worden, dat door dit nieuwe schaarstebegrip de economische waarde toenemend wordt bepaald door immateriële zaken, die als zodanig niet of minder ecologisch belastend zijn. Ik realiseer me, dat dit geen afdoende antwoord is op hedendaagse ecologische problemen. Maar het lijkt mij kortzichtig geen rekening te houden met deze ontwikkelingen in de discussie hierover. Opvallend is dat het besef van een mogelijk nieuw schaarstebegrip niet aanwezig is in de hedendaagse discussie over de ecologische problematiek.¹

Hoe dit ook zij, het handelen in de context van ondernemingen heeft in eerste instantie te maken met een schaarste, die intrinsiek verbonden is met het handelen zelf en niet met zijn materiële mogelijkhedenvoorwaarde.² Schaarste is hiermee op het niveau gebracht van datgene waar het in het handelen om gaat: articulatie van zin in intersubjectief verband. In de context van ondernemingen betekent dit dat hier de bron te vinden is voor de legitimering van ondernemingen als non-systeem. Zij zijn 'instrumenten' waarin voorzien wordt van gearticuleerde (in materie belichaamde) zin, die maatschappelijk als schaars resp. wenselijk wordt ervaren.³ Voor leden van een bedrijf heeft de onderneming bestaansrecht als zij een plaats is waar zij aan hun eigenheid uitdrukking kunnen geven via het articuleren van zin in intersubjectief verband. Deze legitimatie is niet louter theoretisch van belang omdat ondernemingen in hun bestaan afhankelijk zijn geworden van deze schaarste, die zij principieel niet kunnen beheersen, zoals dit met grond, grondstoffen wel in hoge mate het geval is. Deze nieuwe fase in de ondernemingsdynamiek heeft als gevolg dat de legitimering van, en de hieruit volgende beslissing over het voortbestaan een zaak is van handelen van haar leden, dat hierdoor macht en kracht heeft.

De economische noodzaak om zaken als creativiteit en intersubjectiviteit als eerste waarde te beschouwen leidt daarom niet noodzakelijk tot instrumentalisering van deze vermogens. Integendeel, omdat zij economisch bepalend worden ontstaat in het handelen macht over de economische rationaliteit en hiermee over de economische dimensie van ondernemingen. Het handelen van de leden van

¹ O a bij Achterhuis (1988), van Hoogstraten (1993), Zie ook Kockelkoren (red.), 1990, m n de bijdrage van Tijmes 'De Karige Natuur als Sociale Constructie'.

² Opgemerkt moet worden dat de materiele schaarste nooit verdwijnt, hoe ver de beheersing en de beschikbaarheid van geschikt materiaal ook gevorderd kan zijn. De ambivalente in het handelen als gevolg van haar intrinsieke band met materiaal blijft hiermee bestaan. Maar ook hier geldt dat de voorziening van deze schaarse middelen in het westen niet primair wordt gerealiseerd door het maken en bewegen van dingen, maar door kennisintensieve productietechnieken waarin ontworpen materiaal en energie (o a computertechnologie) ander materiaal bewerkt tot bijvoorbeeld zingestuurde werktuigen voor het handelen. De immateriele schaarste is ook hier overheersend, waardoor de ambivalentie van het handelen ook vanuit dit perspectief tot een probleem is geworden dat zich vrijwel geheel afspeelt in de sfeer van het handelen als articulatie van zin.

³ Het in hoofdstuk zes gegeven argument, dat het economisch liberalisme met zijn primaat van het marktmechanisme leidt tot maatschappelijke en individuele ontsporingen blijft mutatis mutandis van kracht.

ondernemingen heeft de macht om te beslissen over de zin en betekenis waarvoor het zich inzet en heeft hiermee beslissingsmacht over de het (voort)bestaan van ondernemingen. Bedrijven staan machteloos wanneer hun leden weigeren de zin van hun handelen te laten bepalen door de eenzijdige doelen van steeds meer omzet, groei, efficiency en winst. *Juist omdat het eigene van het handelen de economische grondslag van ondernemingen als non-systemen bepaalt, is het streven naar economische continuïteit een zaak van het handelen zelf, dat krachtens zijn aard dit streven altijd zal opvatten als aanleiding en uitnodiging tot articulatie van zijn diversiteit, uniciteit en intersubjectiviteit.*

Maar in hoofdstuk zes is gebleken, dat er vele mogelijkheden tot ontsparingen zijn. Hoe kan hiermee worden omgegaan in het perspectief van bovengenoemd resultaat?

Perspectief op de ambivalentie: afsluitende opmerkingen

Als aanloop voor de beantwoording van deze vraag een korte reprise.

In plaats van de autonomiegedachte heb ik een handelingsbegrip naar voren gebracht als grondslag voor maatschappelijke processen in het algemeen en van ondernemingen in het bijzonder. Tot de eigenheid van dit handelingsbegrip behoort een ambivalentie, die tevens ten grondslag ligt aan de ambivalentie in hedendaagse ondernemingen.

Ik heb beargumenteerd dat er sprake is van een nieuwe fase in de ondernemingsdynamiek. Economische continuïteit blijkt afhankelijk van menselijk handelen. De ambivalentie van ondernemingsactiviteiten is hiermee teruggebracht tot de altijd ambivalente aard van het handelen. Hoezeer ook betrokken op zin en intersubjectiviteit, het handelen moet ook altijd gericht zijn op de economische conditie waaronder het mogelijk is.

Ondernemingen verschijnen als plaatsen, waarin het menselijk handelen tot zijn recht kan komen. Hier is de uiteindelijke legitimering van ondernemingsactiviteiten aan te treffen, welke alleen opgaat wanneer in ondernemingen niet meer de economische rationaliteit in termen van omzet en winst als hoogste norm geldt, maar de intrinsieke betekenis van handelen. Dit is geen theoretische of abstracte wens; de concrete macht tot effectuering hiervan ligt in toenemende mate in het handelen van individuele mensen (leden van de organisatie en klanten). Dit lijkt mij de diepere zin te zijn van de nieuwe fase van de ondernemingsdynamiek, waarin duidelijk wordt dat de geboden ruimte tot handelen geen economische bedreiging inhoudt van ondernemingen, maar veeleer de voorwaarde vormt voor hun economisch voortbestaan. Want alleen dan kan de onderneming schaarse producten en diensten leveren omdat deze schaarse zijn van het handelen zelf is. Het handelen toont zich hiermee dus als economisch fundament van de onderneming als non-systeem. *De onderneming als non-systeem is gelegitimeerd naarmate de economische condities van het handelen van haar leden in hun handelen gaan samenvallen met de condities waaronder de onderneming economisch kan voortbestaan.*

De macht of kracht tegen mogelijke ontsporingen ligt dus in het handelen zelf. Met als gevolg, dat er geen garantie kan worden gegeven of geconstrueerd tegen deze ontsporingen.¹

Wat wel kan is het uitspreken van een verwachting en een aanbeveling, waarvan de redelijkheid is gebaseerd op de intrinsieke aard van het handelen zelf. Ik heb meerdere malen het open, reflexieve karakter hiervan benadrukt. Het is deze openheid die een redelijke verwachting en hoop kan bieden. Want iedere inhoud, zin en betekenis kan tot onderwerp worden in het handelen. Iedere dreiging tot instrumentalisering en reductie van het handelen kan altijd weer in dit handelen geweigerd worden op basis van zijn intrinsieke criteria: diversiteit, uniciteit, intersubjectiviteit en creativiteit. Specifiek geldt dit voor het handelen in ondernemingen. Er bestaat een kans dat verinstrumentalisering van mensen voor zinloze en/of immorele producten en diensten² maatschappelijk (door de leden van de onderneming en haar klanten) toenemend wordt geweigerd omdat ondernemingen ook voor deze producten en diensten afhankelijk blijken van het vrije, reflexieve en open handelen.

Van belang is dat de openheid van het handelen maatschappelijk wordt onderhouden en voeding krijgt. Hier ligt een belangrijke functie van organisaties of instituties van permanente reflectie, die in de hoofdstukken vijf en zes aan de orde zijn gesteld: organisaties, die weliswaar in nauw verband staan met economisch maatschappelijke actoren, maar hiermee niet samenvallen. Te denken valt aan beroepsorganisaties, vakbonden, werkgroepen binnen en buiten ondernemingen, de vele vormen van scholing en vorming binnen en buiten ondernemingen, kerken, publiekrechtelijke organisaties. Een permanente waakzaamheid voor het afsluiten of verstarren van de reflexieve openheid van het handelen en het permanent articuleren van mogelijke zin en betekenis in de 'turbulente' wereld lijkt geboden.

Ik wil hier de hoop uitspreken dat elementen van deze studie een bijdrage leveren aan het onderhouden en voeden van de reflexieve openheid van het handelen, met name wanneer dit handelen betrekking heeft op de dagelijkse praktijk van organisaties en ondernemingen.

¹ Iedere garantie impliceert noodzakelijk een terugval in de autonomiegedachte en het hieraan inherente structuurdenken, omdat het dan altijd moet gaan om het maatschappelijk afdwingen van regels en procedures, die tot het beoogde doel zouden moeten leiden. Het handelen wordt dan onvermijdelijk in zijn eigenheid aangetast. De plaats die ik toeken aan het structuurdenken en aan elementen van de autonomiegedachte (zoals beheersbaarheid) is teruggebracht tot twee sferen. 1) het vermijden van het schadelijke, 2) faciliteren van gewenste ontwikkelingen, met als waardeperspectief: uniciteit, diversiteit en intersubjectiviteit van mensen en natuur

² D.w.z. producten en diensten die ingaan tegen de zojuist genoemde criteria van het handelen.

Literatuurlijst

- Achterhuis, H , 1984, *Arbeid, een eigenaardig medicijn*, Ambo, Baarn
- Achterhuis, H , 1988, *Het rijk van de schaarste*, Ambo, Baarn
- Achterhuis, H , 1992 (red), *De maat van de techniek*, Ambo, Baarn
- Achterhuis, H , 1995, *Natuur tussen mythe en techniek*, Ambo, Baarn
- Albert, H , 1976, *Rationaliteit in Wetenschap en Samenleving*, Samson, Alphen aan de Rijn
- Albert, M , 1992, *Kapitalisme contra kapitalisme*, Contact, Amsterdam/Antwerpen
- Anders, G 1980 (1992), *Die Antiquiertheit des Menschen*, Beck's Reihe, München
- Arendt, H , 1958, *The Human Condition*, The University of Chicago Press, Chicago & London, Ned Vert De mens, Boom, Amsterdam, 1994
- Arendt, H , 1961, *Between Past and Future Eight Exercises in Political Thought*, The Viking Press, New York
- Arendt, H , 1963, *On Revolution*, The Viking Press, New York
- Arendt, H , 1969, *De banaliteit van het kwaad*, Een Reportage, Moussault, Amsterdam
- Arendt, H , 1970, *Macht en Gewalt*, Piper, München, Zürich
- Arendt, H , 1970, *The Origins of Totalitarianism*, Harvest, Harcourt Brace Company, New York/London/San Diego
- Arendt, H , 1978, *The Life of Mind*, Harcourt Brace Jovanovich, New York
- Armstrong, A H , 1972, *An Introduction to Ancient Philosophy*, Methuen & Co, London
- Aquino, Thomas , *Summa contra gentiles* 4, University of Notre Dame Press , 1955
- Aristoteles, *Ethica Nicomachea*, ed W D Ross, The University of Chicago, 1952
- Barendse, B A M , 1982, *Zich door het leven heendenken*, Kok, Kampen
- Bax, E H , 1991, *Organisatiecultuur, technologie en management in een veranderende samenleving*, Het Spectrum, Utrecht
- Beaud, M , 1994, *De Geschiedenis van het kapitalisme*, Het Spectrum, Utrecht
- Beck, U , 1992, *Risk Society Towards a New Modernity*, Sage Publications, London
- Benschop, A , 1995, *Arbeid, een lastig en omstreden begrip*, UvA, ABY, Amsterdam (Internet)
- Berger, H , 1968, *Op zoek naar identiteit*, Dekker & van de Vegt, Nijmegen/Utrecht
- Berger, H , 1977, *Zo wijdt als alle werkelijkheid*, Ambo, Baarn
- Berger, H , 1986, *Vragen naar zin*, Tilburg University Press
- Berger, H , 1993, *Wat is metafysica?*, Van Gorcum, Assen/Maastricht
- Bertalanffy, L von, 1968, *General System Theory*, Penguin Books
- Blokland, H T , 1995, *Wegen naar vrijheid*, Boom, Meppel
- Boer, Th de, 1980, *Grondslagen van een kritische psychologie*, Ambo, Baarn
- Boer, Th de, 1966 *De ontwikkelingsgang in het denken van Husserl*, Van Gorcum, Assen
- Braam, A van, 1980, 'Max Weber en zijn critici over gezag en bureaucratie' in Goddijn (red), *Max Weber*, Ambo, Baarn
- Brand, A , 1976, *Toetsing en kritiek, Over objectiviteit en kennisbelang bij Weber en Habermas*, Boom, Meppel/Amsterdam
- Broekstra, G , 1992, 'Chaossystemen als metafoor voor zelfvernieuwing van organisaties' in *Gamma Chaos, Onzekerheid en Orde in de Menswetenschappen*, Aramith, Bloemendaal
- Burckhardt, J , 1960, *De Cultuur van de Renaissance in Italië*, Spectrum, Utrecht
- Burms, A & De Dijn, H , 1995, *De Rationaliteit en haar grenzen, Kritiek en deconstructie*, Universitaire Pers, Leuven, Van Gorcum, Assen
- Burns T & Stalker G M , 1961, *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London
- Burrell, G & Morgan G , 1979, *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, Heinemann Educational Books
- Capra, F , 1984, *Het keerpunt*, Uitgeverij Contact, Amsterdam
- Cassirer, E , 1974, *Das Erkenntnisproblem in der Philosophie und Wissenschaft der Neueren Zeit*, Zweiter Band, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt
- Chenu, M D , 1974, *Introduction à l'Etude de Saint Thomas d'Aquin*, Vrin, Paris

- Claus, W J M , 1991, 'Veranderen van organisatieculturen', in *Scoren met Cultuurverandering* (red Swanink), Scriptum, Schiedam
- Clegg, S R , 1990, *Modern Organizations*, Sage, London
- Cobben, P , 1988, *De autonomie van het subject in de verwetenschappelijkte samenleving*, Faculteit der wijsbegeerte van de Universiteit van Amsterdam
- Collins, J C & Porras, J I , 1994, *Built to Last, Successfull Habits of Visionary Companies*, HarperBusiness, New York
- Comte, A , *La Science Sociale*, Éditions Gallimard 1972
- Conrad- Martius H , 1963, *Schriften zur philosophie*, erster Band, Kösel-Verlag München
- Coolen, M 1995/6, 'Informatietechniek en mensbeeld', in *Wysgerig Perspectief*, 36^e jaargang, no 1
- Coolen, M , 1992, *De machine voorbij*, Boom, Meppel
- Copleston, F C , 1963, *A History of Philosophy*, Volume 4, Image Books, New York
- Copleston, F C , 1972, *A History of Medieval Philosophy*, Methuen & Co Ltd London
- Dallmayr, F R , 1993, *G W F Hegel modernity and politics*, SAGE Publications
- Dankbaar, B , 1993, *Economic crisis and Institutional Change The crisis of Fordism from the perspective of the automobile industry* UPM Universitaire Pers, Maastricht
- Dankbaar, B , 1996, *Organiseren in een turbulente omgeving*, Datawyse Boekproducties, Maastricht
- Deal, T E , en Kennedy, A A , 1982, *Corporate Cultures The Rites and Rituals of Corporate Life* Reading Addison Wesley, Mass
- Davis, S M , 1987, *Future Perfect*, Addison-Wesley Publishing Company, New York
- Decorte, J , 1989, *De Waanzin van het intellect*, Pelckmans, Kok Agora, Kampen
- Denayer W 1993, *Handelen en denken bij Hannah Arendt Ontologie van het actieve*, proefschrift, Leiden
- Descartes, R , *Discours de la Methode pour bien conduire sa Raison et chercher la Verite dans les Sciences*, in *Oeuvres Philosophiques*, dl I pp 567-650, Édition de F Alquié, Parijs, 1963
- Descartes, R , *Règles pour la Direction de l'Esprit*, in *Oeuvres Philosophiques*, dl II, pp 67-204, Édition de F Alquié, Parijs, 1963
- Descartes, R , *Méditations Métaphysiques* in *Oeuvres Philosophiques*, dl II, pp 375-505, Édition de F Alquié, Parijs, 1963
- Doom, van J , 1993, *Beslissen voor anderen Machtsongelijkheid in organisaties en het paternalistische argument*, in *Het organisatorisch labymint*, Het Spectrum B V , Utrecht
- Drucker, P F , 1959, *Long Range Planning Challenge to Management Science*, Management Science, no 5
- Drucker, P F , 1973, *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row, New York
- Drucker P F , 1990, *De nieuwe uitdaging*, Omega Boek, Amsterdam
- Drucker P F , 1993-1, *Post Capitalist Society*, Harper Business, New York
- Drucker, P F , 1993-2, *Met het oog op de toekomst*, Scriptum, Schiedam
- Durkheim, E , *Inleiding en bloemlezing De sociologie van Durkheim*, Goddijn, De Bussy, Amsterdam, 1969
- Dijkum, C van, 1992, 'Het onderzoek van chaos', in *Gamma chaos, onzekerheid en orde in de Menswetenschappen*, Aramuth, Bloemendaal
- Dijn, H de, 1994, *Hoe Overleven we de vrijheid*, Pelckmans/Kok Agora, Kappellen/Kampen
- Eccles, R G , Nohria, N , Berkley J D , 1992, *Beyond The Hype*, Harvard Business School Press, Boston
- Etzioni, A , 1964, *Modern Organizations*, Englewood Cliffs, N J Prentice Hall
- Evers, C & Jacobs, F , 1994, 'De Eeuw van het Kind het Jaar van het Gezin - de Dag van de Vrouw', in *Vuile Handen*, ISVW Uitgave, De Tijdstroom, Utrecht
- Fortuyn, P , 1995, *De verweesde samenleving* Bruna, Utrecht
- Folter, R de, 1987, *Normaal en abnormaal Enkele beschouwingen over het probleem van de normaliteit in het denken van Husserl, Schutz en Foucault*, Histonsche Uitgeverij, Groningen
- Foucault, M , 1982, *De woorden en de dingen*, Ambo, Baarn
- Fukuyama, F , 1992, *Het einde van de geschiedenis en de laatste mens*, Uitgeverij Contact, Amsterdam/Antwerpen
- Fukuyama, F , 1995, *Welvaart De grondslagen van het economisch handelen* Uitgeverij Contact, Amsterdam/Antwerpen
- Galbraith J K , 1987, *Economie in perspectief*, Anthos, Baarn
- Geschiere, O L , 1992, 'Antropologen en de veranderlijkheid van de cultuur', in *Visies op Organisatiecultuur*, Lemma, Utrecht
- Geus, M de, 1989, *Organisatietheorie in de politieke filosofie*, Eburon, Delft
- Giddens, A 1992, *Modernity and Self Identity, Self and Society in the Late Modern Age*, Polity Press, Cambridge

- Giddens, A., 1994, *Beyond Left and Right*, Polity Press, Cambridge
- Giddens, A., 1995, *Politics, Sociology and Social Theory*, Polity Press, Cambridge
- Gilson, É., 1945, *La Philosophie au Moyen âge*, tome 1 en 2, Éditions Payot, Paris
- Goddijn, H P M (red) 1980, *Max Weber Zijn leven, werk en betekenis*, Ambo Baarn
- Goudzwaard, B 1982, *Kapitalisme en vooruitgang*, Van Gorcum, Assen
- Groot, G., 1996, 'Simpel spreken op de markt', in *Van agora tot markt*, Rotterdamse Filosofische Studies, dl XXI, Erasmus Universiteit, Rotterdam.
- Gruppelaar, J A G., 1995, *Een wereld van eigen makelij*, Boom, Meppel
- Habermas, J 1981, *Theorie des kommunikativen Handelns*, Band 1 en 2. Suhrkamp, Frankfurt am Main
- Hamel, G & Prahalad, C K., 1994, *De Strijd om de toekomst*, Scriptum, Schiedam
- Hamlyn, D W., 1988, *Westerse filosofie*, Het Spectrum, Utrecht
- Hammer, M., Champy, J., 1993, *Reengineering the Corporation, A Manifesto for Business Revolution*, Nicholas Brealey Publishing/ London
- Handy, C., 1994, *The Age of Paradox*, harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- Handy C., 1993, *Chaosische tijden*, Uitgeverij Contact, Amsterdam/ Antwerpen
- Haslehoef, F., 1992, 'Strategisch Management', in *Polybedrijfskundig Zakboekje*, PBNA, Arnhem
- Hassard, J., 1993 *Sociology and Organization Theory*, University Press, Cambridge
- Hassard J., Parker M., 1993 *Postmodernism and Organizations*, SAGE Publications, London, New Dehly
- Hassard J., Pym D., 1990 *The Theory and Philosophy of Organizations*, Routledge, London
- Hartmann, N., 1974 *Die Philosophie des Deutschen Idealismus*, Walter de Gruyter, Berlin
- Hayek, F., 1985, *De weg naar slavernij*, Omega Boek, Amsterdam
- Heyde L., 1995, *Het gewicht van de eindigheid*, Boom, Amsterdam, Meppel
- Hennch, D., 1982, *Selbstverhältnisse*, Reclam, Stuttgart
- Hobbes, Th., *Leviathan*, Boom/Meppel, 1995, gedeeltelijke vertaling van *Leviathan*, Andrew Crooke, London, 1651
- Hofstede, G., 1991, *Cultures and Organizations*, HarperCollins Publishers, London
- Hollak, J H A., 1963, 'De Wording van de menselijke geest', in *Themata rond Evolutie*, Annalen van het Thijmgenootschap 51, Utrecht/Antwerpen
- Hollak, J H A., 1966, *Van causa sui tot automatie*, uitgeverij Paul Brand, Bussum
- Hollak, J H A., 1968, 'Technik und Dialectik', in *Civilisation Technique et Humanisme*, Coll De l'Académie Internationale de Philosophie des Sciences, Lausanne, Paris
- Hollak, J H A., 1972-1973, 'Vrijheid en noodzakelijkheid', *Wijdsgerig Perspectief* 13e jaargang no 2
- Hollak, J H A., 1976-1977-1, 'Kan men zinvol van een objectieve rangorde van waarden spreken?', *Wijdsgerig Perspectief*, 16e jaargang no 3
- Hollak, J H A., 1976-1977-2, 'Marx wetenschapstheorie en zijn kritiek van het kapitalisme,' in *Wijdsgerig Perspectief*, no 1
- Holvast, 1986, *Op weg naar een risicoloze maatschappij*, Academic Service, Schoonhoven
- Hoogstraten, H D van, 1993, *Geld & Geest Over milieu-ethiek*, Ten Have, Baarn
- James, S., 1994, 'Internal and External in the Work of Descartes,' in, *Philosophy in an Age of Pluralism*, ed Tully, University Press, Cambridge
- Jeuken M., 1979, *Materie, leven, geest*, Van Gorcum, Assen
- Karskens, M., 1991-1, 'Leven als Anti-teleologisch Begrip', in *Rationaliteit kan ook redelijk zijn*, (red Debrock), Van Gorcum, Assen/Maastricht
- Karskens, M., 1991-2, *Onbeheerst of onbeheersbaar, Enkele beschouwingen over politiek en individu*, SUN, Nijmegen
- Karskens, M., 1995, 'Wat is biomacht?' In *VFG Bulletin, Uitgave van de Vereniging voor Filosofie van de Geneeskunde*, 3e jaargang, no 3
- Kennedy, C., 1992, *Gids van management goeroes*, Uitgeverij Contact Amsterdam/ Antwerpen
- Keuning D & Eppink, D J., 1993, *Management en organisatie, theorie en toepassing*, Stenfert Kroese, Leiden
- Klever, W N A., 1981, *Dialectisch denken*, Het Wereldvenster, Bussum
- Knauer, J., 1980, 'Motive and Goal in Hannah Arendt's Concept of Political Action', *The American Political Science Review*, vol 77
- Kockelkoren, P., Luijck R., Tijmes P., 1990, *Boven de groene zoden*, Jan van Arkel, Utrecht
- Kockelkoren, P 1990, 'De kloof tussen natuur en cultuur in het beleid', in *Boven de groene zoden*, red Kockelkoren e a., Jan van Arkel, Utrecht
- Kunneman, H & Keulartz, J., 1985, *Rondom Habermas*, Boom, Meppel/Amsterdam
- Lammers, C J., 1987, *Organisaties vergelijkenderwijs*, Spectrum, Utrecht
- Lammers, C J., 1993, *Balans van het organisatiesociologisch denken*, Spectrum, Utrecht
- Leeuw, A C J de, e a., 1992, 'Organisatie', in *Polybedrijfskundig Zakboekje*, PBNA, Arnhem

- Lévinas, E., 1968, *Totalité et Infini, Essay sur l'extériorité*, Martinus Nijhoff, Den Haag
- Lidth de Jeude, J van & Brouwer T., 1992, 'Kleine oorzaken, grote gevolgen een inleiding op de chaostheorie,' in *Gamma Chaos, Onzekerheid en Orde in de Menswetenschappen*, Aramuth, Bloemendaal
- Locke, J., *An Essay concerning Human Understanding*, Oxford University Press, Oxford, 1975
- Loo, van der H, Reijen, van W., 1993, *Paradoxen van de modernisering*, Coutinho, Muiderberg
- Lowth, K. 1960, 'Max Weber und Karl Marx', in *Gesammelte Abhandlungen, Zur Kritik der geschichtlichen Existenz*, Kohlhammer, Stuttgart
- Macpherson, C B., 1962, *The Political Theory of Possessive Individualism*, Oxford University Press, London
- Marcuse, H., 1968, *De eendimensionale mens*, Paul Brand, Bussum
- Marx, K., *Das Kapital*, Bd 1, 2, 3 *Kritik der Politischen Ökonomie*, Dietz Verlag, Berlin, 1981
- May, L. & Kohn, J., 1996, *Hannah Arendt Twenty Years Later*, Mill Press, Cambridge
- McGregor, D., 1957, 'The Human Side of Enterprise', *Management Review*, 46, no 11, november 1957
- Melsen, A G M van, 1993, *Tot vooruitgang veroordeeld?*, Gooi en Sticht, Baarn
- Melsen, A G M van, 1966, *Natuurwetenschap en techniek. Een wijsgerige bezinning*, Het Spectrum, Utrecht
- Mens-Verhulst, J., 1992, 'Over zelfproductie van organisaties en chaosmanagement', in *Gamma chaos, onzekerheid en orde in de Menswetenschappen*, Aramuth, Bloemendaal
- Mintzberg, H. 199, *Over management*, Uitgeverij Veen, Amsterdam-Antwerpen
- Mintzberg, H. 1983-1, *Structure in Fives*, Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, New Jersey
- Mintzberg, H. 1983-2, *Power In and Around Organizations*, Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, New Jersey
- Mintzberg, H., 1994, *Opkomst en ondergang van strategische planning*, Academic Service, Schoonhoven
- Morgan G., 1983, *Beyond method*, Sage Publications, London, New Delhi
- Morgan G., 1990, *De Nieuwe Manager*, Scriptum, Schiedam
- Morgan G., 1986, *Images of Organization*, Sage Publications, London, New Delhi
- Morgan G., 1993, *Imaginatie, De Kunst van creatief management*, Scriptum, Schiedam
- Moss Kanter, R., 1989, *Als reuzen leren dansen*, Scriptum, Schiedam
- Moss Kanter, R. Stein, B. Jick, T D., 1994, *De uitdaging van organisatieverandering*, Scriptum, Schiedam
- Naibitt J., 1994, *Global Paradox*, Nicholas Brealey Publishing, London
- Naibitt J., Aburdene P., 1985, *De onderneming her-uitgevonden*, Het Spectrum, Utrecht
- Naibitt J., Aburdene P., 1990, *Megatrends 2000*, Het Spectrum, Utrecht
- Niebling C. & Christie, M., 1994, *Vechboek voor managers Vijanden denken als bedrijfsdoctrine*, Het Spectrum/Marka, Utrecht
- Ophuls, W., 1977, *Ecology and the Politics of Scarcity*, Freeman, San Francisco
- Pennings, J., 1993, 'Naar een cooperatieve dynamica', in *Het organisatorisch labyrint*, red Van Doorn, Meurs en Mijs, Het Spectrum, Utrecht
- Peters, J., 1967, *Metaphysica Een systematisch overzicht*, Aula, Utrecht/Antwerpen
- Peters, T J & Waterman R H., 1982, *Excellente ondernemingen Veen Utrecht/ Antwerpen*
- Peters, T J., 1988, *Revolutionair management Veen Utrecht, Antwerpen*
- Peters, T J., 1993, *Het einde van de hiërarchie*, Uitgeverij Contact Amsterdam/ Antwerpen
- Peters, T J., 1994, *Waarzinnige ondernemingen, Tom Peters seminar*, Uitgeverij Contact, Amsterdam, Antwerpen
- Peters, T J., 1995, *Op jacht naar wow, Tom Peters seminar*, Uitgeverij Contact, Amsterdam, Antwerpen
- Petter, D M de, 1964, *Begrip en Werkelijkheid*, Paul Brand Hilversum Antwerpen
- Petter, D M de, 1972, *Naar het metafysische*, De Nederlandse Boekhandel, Antwerpen/Utrecht
- Plato, *The Republic*, Penguin Books, Harmondsworth, 1973
- Polak, F L., 1968, *De Toekomst is verleden tijd*, W de Haan, Hilversum
- Postman, N., 1992, *Technopolie De macht van de technologie en de Onderwerping van de Maatschappij*, De Haan, Houten
- Prigogine, I & Stenger, I., 1993, *Orde uit Chaos*, Bert Bakker, Amsterdam
- Prins, W B., 1990, *Op de bres voor vrijheid en pluraliteit*, VU Uitgeverij, Amsterdam
- Pugh D S (ed.), 1990, *Organization Theory Selected readings*, Penguin Books
- Pugh D S & Hickson D J., 1989, *Writers on organizations*, Penguin Books
- Quinn, J B., 1994, *Intelligente ondernemingen*, Contact, Amsterdam, Antwerpen
- Rijk, L M de, 1977, *Middeleeuwse Wijsbegeerte*, Van Gorcum, Assen, Amsterdam
- Santen, J van, 1991, *Geld Teken van geestelijke vrijheid*, SUN, Nijmegen
- Santen, J van, 1985, *Arbeid, plicht en vrijheid*, SUN, Nijmegen

- Schein, E 1992, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco
- Scheler M , 1966, *Der Formalismus in der Ethik und die materiale Wertethik. Neuer Versuch der Grundlegung eines ethischen Personalismus*, A Francke AG Verlag, Bern
- Scheler M , 1980, *Die Wissensformen und die Gesellschaft* A Francke AG Verlag, Bern
- Scheler M , 1957, *Schriften aus dem Nachlass*, A Francke AG Verlag, Bern
- Schelsky, H 1965, *Auf der Suche nach Wirklichkeit*, Diedrichs, Düsseldorf & Köln
- Schenk, H G , 1966, *De Geest van de romantiek*, Ambo, Balthoven
- Schipper F , 1993, *Zin in organisatie Een filosofische beschouwing over organisatiecultuur en rationaliteit*, Boom, Amsterdam
- Shafritz, J M & Ott, J S , 1987, *Classics of Organization Theory*, Grove, California.
- Senge, P M , 1992, *De vijfde discipline*, Scriptum, Schiedam
- Sierksma, R 1991, *Toezicht en taak. Arbeidsbeheer tussen utilitarisme en pragmatisme*, SUA, Amsterdam
- Soontjens, F , 1991, 'Evolutie, Teleologie en Toeval', in *Rationaliteit kan ook Redelijk zijn*, Red Debrock, Van Gorcum, Assen/Maastricht
- Starbuck, W H 1993, 'Keeping a Butterfly and an Elephant in a House of Cards The Elements of Exceptional Success', in *Journal of Management Studies*, volume 30, Blackwell Publishers, Oxford/Cambridge
- Steenberghen, F van, 1973, *Histoire de la Philosophie Période Chrétienne*, Publications Universitaires, Louvain
- Stinchcombe, A L 1967, 'Formal Organizations', in *Sociology an Introduction*, red Smelser, Wiley, New York
- Struyker Boudier, C E M , 1990, *Morgen is het zondag , Verkenningen in het hedendaags scheppingsdenken*, Kok Agora, Kampen
- Strybos, S , 1988, *Het technische wereldbeeld*, Buyten & Schipperheijn, Amsterdam
- Swanink, J J , 1991, *Scoren met cultuurverandering*, Scriptum, Schiedam
- Swanink, J J , 1990, *Werken met de organisatiecultuur*, Scriptum, Schiedam
- Swart, H A P , 1982, *Over het begrijpen van menselijk gedrag*, Boom Meppel/Amsterdam
- Taylor, C , 1985-1, *Human agency and language*, Cambridge University Press
- Taylor, C , 1979, *Hegel and modern society*, Cambridge University Press
- Taylor, C , 1985-2, *Philosophy and the human sciences*, Cambridge University Press
- Taylor, C , 1992, *Sources of the self The Making of the Modern Identity*, Cambridge University Press
- Taylor, C , 1991, *De Malaise van de moderniteit*, Kok Agora, Kampen
- Theunissen, M , 1965, *Der Andere*, Walter de Gruyter & Co, Berlin
- Thompson, P , 1993, 'Postmodernism Fatal Distraktion' in *Postmodernism and organizations*, SAGE Publications, London, New Dehly
- Thône, T J F , 1990, 'Managementcultuur Meetbaar en Bestuurbaar' In *Werken met de organisatiecultuur*, Scriptum, Schiedam
- Thung M A , 1993, 'Over de verlichtingsfunctie van de vergelijkende organisatiesociologie' in *Het organisatorisch labrynt* (red van Doorn, Meurs, Mijs), Het Spectrum Utrecht
- Tijmes, P , 1990, 'De karige natuur als sociale constructie', in *Boven de groene zoden*, red Kockelkoren, Jan van Arkel, Utrecht
- Thijssen, 1991, 'Teleologie in de moderne biologie', in *Rationaliteit kan ook redelijk zijn* (red Debrock), Van Gorcum, Assen/Maastricht
- Toffler, A , 1970, *De derde golf*, L J Veen B V , Utrecht/Antwerpen
- Toffler, A , 1985, *De flexibele organisatie, inspelen op veranderingen*, Veen, Utrecht/Antwerpen
- Toffler, A , 1990, *De nieuwe machtselite*, L.J Veen B V , Utrecht/Antwerpen
- Toulmin, S , 1990, *Kosmopolis*, Kok Agora, Kampen
- Touraine, A 1965, *Sociologie de l'action*, Editions du Seuil, Paris
- Touraine, A , 1992, *Critique de la Modernité*, Fayard, Paris
- Tromp, B A G M , 1995, 'Thomas Hobbes Een inleiding tot Leviathan', in *Leviathan, vertaling en aantekeningen*, Boom, Meppel/Amsterdam
- Vaill, P B , 1989, *Managing as a Performing Art*, Jossey Bass, San Francisco
- Vaill, P B , 1996, *Learning as a Way of Being*, Jossey Bass, San Francisco
- Valk, J M M van der, 1980, 'Webers karakterstiek van de moderne samenleving', in *Max Weber*, Goddijn (red), Ambo, Baarn
- Velthoven, TH van, 1988, *De intersubjectiviteit van het zijn*, Kok Agora, Kampen
- Verhage, B & Cunningham, W H , 1989, *Grondslagen van de marketing*, Stenfert Kroese, Leiden/Antwerpen
- Visser, J de, Van den Bossche, M , Weyembergh, M , 1992, *Hannah Arendt en de moderniteit*, Monografieën, Kok Agora, Kampen

- Vlist, R van der, 1992, *Visies op organisatiecultuur een multidisciplinair perspectief*, Uitgeverij Lemma B V, Utrecht
- Vogel, C J de, 1967, *Theoria Studies over de Griekse Wijsbegeerte*, Van Gorcum, Assen
- Waterman, R H, 1990, *Adhocracy The Power to Change*, Norton & Company, New York/London
- Weber, M, 1976, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Studienausgabe, J C B Mohr, Tübingen
- Weber, M, 1971, *Gesammelte Politische Geschriften*, J C B Mohr, Tübingen
- Weber, M, 1973, *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, J C B Mohr, Tübingen
- Weber, M 1947, *The Theory of Social and Economic Organization*, Ed T Parsons, The Free Press, New York
- Weggeman, M, 1992, *Leidinggeven aan professionals*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer
- Weggeman M, Wijnen G, Kor R, 1987, *Ondernemen binnen de onderneming*, Uitgeverij Kluwer B V, Deventer
- Weick, K E, 1995, *Sensemaking in Organizations*, Sage, London, New Delhi
- Weick, K E, 1979, *The Social Psychology of Organizing*, McGraw-Hill Inc New York
- Weinberg, J R, 1964, *Medieval Philosophy*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey
- Weyemberg, M, 1992, 'Het moderne tijdperk en de moderne wereld', in *Hannah Arendt en de moderniteit*, red de Visser e a, Kok Agora, Kampen
- Whitehead, A N, 1959, *De Natuurwetenschap in de Moderne Wereld*, Aula, Utrecht, Antwerpen
- Wildiers, M 1988, *Kosmologie in de Westerse Cultuur*, Kok Agora, Kampen
- Woldring, H E S, 1993, *Politieke Filosofie, een systematische Inleiding*, Aula, Het Spectrum, Utrecht
- Wijnen G, Weggeman M, Kor R, *Verbeteren en vernieuwen van organisaties*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer
- Zuthem, van H J 1986, *Rechtvaardigheid en doelmatigheid*, Van Gorkum, Assen/Maastricht
- Zuijderhoudt R & Brummeler, L ten, 1992, 'Chaos en zelfordening bij het veranderen van organisaties' in *Gamma chaos, onzekerheid en orde in de Menswetenschappen*, Aramuth, Bloemendaal
- Zwaan, A H van der, 1992, 'Sociale functie', in *Polybedrijfskundig Zakboekje*, PBNA, Arnhem
- Zwan, A van der, 1994, *Koplopers en achterblijvers*, Uitgeverij Bosch & Keuning/SESAM, Baarn
- Zijderveld, A C, 1974, *Institutionalisering*, Boom, Meppel
- Zijderveld, A C, 1988, *De culturele factor*, Uitgeverij Lemma, Culemborg

Summary

In this study, I place the problem of the continuity of businesses in the context of the problematic nature of modernity. It will be shown that developments in modern day businesses and, as an extension of this, in the modern day organisation theory and management science, demonstrate in a practical manner the untenability of a number of the basic elements of modernity. The study will, furthermore, show that a perspective for an alternative appears in these developments. As far as the core of this perspective is concerned, it means that organisations, for the sake of their success and their continuity, must stress an understanding of action which, as far as its nature is concerned, counterbalances modernity and its idea of autonomy, and accommodates more readily the singularity of people. Therefore, it is possible that people in and around businesses can be more 'themselves' because they can experience their work, more than ever, as being intrinsically valuable.

In this study, I will argue the proposition that the consequence of modern day insights in the functioning of businesses comes down to the fact that the continuity of the businesses can not (or no longer) be seen as a technical/economic problem but as a problem of people's individual reflexive actions. At the same time, I must acknowledge that this proposition has proven to be ambivalent. In order to gain more insight into this, I have analysed this proposition from various viewpoints.

The first of these viewpoints is that of organisation theory (chapter two). We have run through the main points in its history in order to be able to place the modern day developments of businesses and modern management science in perspective and to show the manner in which there is a question of a hiatus; one which can be interpreted as a hiatus in modernity. I have found that the crack lies in the basic supposition of modernity in which the concepts 'existence' and 'instrumental rationality' are identified with each other (chapter one). This supposition is indeed found in the traditional organisation theory but I have shown that it has been breached by recent developments in organisation theory. At the same time, however, I must acknowledge that the result is ambivalent because the primacy of the instrumental or economic rationale is maintained.

This ambivalence is subsequently discussed from the perspective of modern day management science. This is, then, the second point of view. In chapter three, I give an overview of the 'state of the art' of management science in which a development becomes visible which likewise implies a hiatus with modernity and where, at the same time, an alternative is sought. This appears to exist in the plea for singularity in people's actions as the determining factor for economic success. The continuing existence of businesses is primarily dependant upon such matters as creativity, communication skills and the creation of the desire to achieve (articulation of sense and meaning) and not upon the instrumental

rationale. However, because this problem is presented as an economic or organisational-technical problem, the results are paradoxical, confusing and incomplete. Because of the economic necessity for continuity, people's actions and the aspects of the articulation of the desire to achieve are presented in intersubjective connection, to be of primary importance, so that the question of which elements are actually of primary importance can be asked again and again. It appears that modern management science has been unable to get a sharp focus on this ambivalence and confusion. Moreover, it does not have the conceptual instrumentation for such an analysis.

The third point of view consists of an attempt to introduce the necessary conceptual instrumentation (chapters one, four and five). In chapters one and four, an analysis is presented concerning the nature and the creation of modernity and its underlying idea: the idea of autonomy. It is, moreover, argued that this basis is untenable but, at the same time, can be seen as the motor of a powerful social dynamic which continues to work in modern businesses. Nonetheless, signals can be observed from which it is apparent that the idea of autonomy, and the dynamics connected to it, have come up against rigid boundaries; both appear to be undermining themselves, both theoretically and on a practical level.

The inevitable demand for an alternative for the idea of autonomy has therefore arisen. In chapter five, such an alternative is tested. Alongside of an observation on the characteristic nature of Nature, I have mainly presented elements of Arendt's theory of actions as the point of departure for such an alternative. In certain respects, Arendt's concept of actions can be seen as a negation and an alternative to the idea of autonomy. Moreover, it is apparent that her theory of actions is in need of correction and augmentation. The correction concerns a number of points of departure by Arendt (namely, the 'classical structure of thought') which also form the background for the idea of autonomy. The augmentation has, on the one hand bearing on the ambivalent nature of actions. This ambivalence consists of the fact that these actions, in their orientation towards desire to achieve and intersubjectivity must, at the same time, be focused upon their material conditions. On the other hand, this augmentation has bearing on the intersubjectivity of actions as a form of reciprocal activity, which is not (or not sufficiently well) emphasised by Arendt. I have subsequently shown that this revised notion of actions:

- means a break with modernity;
- characterizes the singularity of people as an anthropological category;
- provides a framework for the interpretation and reading of modern day developments in businesses.

The fourth point of view consists of an integration of the three previously-mentioned viewpoints. I have argued in a systemic manner that development of labour organisations and the train of thought concerning them has gone through three phases (chapter six). Two of these are completely within the framework of modernity and its idea of autonomy; namely, the organisation as a closed system and as an open system. The third, the organisation as a non-system, is within the framework of the hiatus with modernity. I have shown that, in this phase, the continuity of businesses has become especially dependant upon actions, in the sense in which this notion is presented in chapter five. At the same time, I have shown the way in which this development demands new forms of management in the businesses. In connection with this, it has become apparent that the

meaning of the concepts 'instrument' or 'tool' have changed in nature. The dominant element in it is not a controllable physical force which is to be deployed for specific purposes but the desire to make an articulation of meaning (sense) effective. I therefore talk about so-called 'meaning- or sense-driven' tools. In as far as a business can appear as a tool for its own continuity, this means that this continuity is dependant upon the experience of meaningful things in the actions of the members of the organisation. The management of businesses is, therefore, no longer an activity which concerns only the top echelons of the organisation, it affects everyone. It especially means the facilitating meaningful actions for the members of the business and the avoidance of economically harmful results or developments by the setting of boundaries within which the members' actions are to remain.

These various points of view have made it possible for me to further illuminate the ambivalence within modern businesses; the fact that, for *economic* reasons, the *singularity of actions* must be seen as the *first priority*, and to investigate it in the light of practical consequences.

I have proposed that, when this ambivalence is interpreted based on the category of the idea of autonomy, it inevitably emphasises the social-economic dynamic, in which forms of individual and social repression and exclusion, together with a continuing damage to the ecological environment, are the inevitable results. This is the situation which has been characterised as 'total capitalism' (chapter seven). Moreover, I have argued that the practical effect of this interpretation undermines the economic possibilities of businesses. This is because it is here that the singularity of actions is negatively affected and instrumentalised while it is precisely the undamaged singularity of actions which is a prerequisite for the economic continuity of businesses.

When this ambivalence is interpreted from the viewpoint of actions as first priority, it can then be argued that a significant perspective exists. The ambivalence of businesses has therefore become the subject of (ambivalent) actions as the basic characteristic of the singularity of people. In this perspective, the economic motive of businesses can strengthen the singularity of people and their ability to act. Herein lies the ultimate point of actions in the context of organisations. It must be emphasised that this interpretation does not have to be in conflict with the economic goals of the business (as a non-system) because they are dependant upon the production of such unicity, diversity, creativity and intersubjectivity. Of importance here is the insight that there is a question of a new form of scarcity; namely, that of these 'immaterial production factors' of the business. This notion of scarcity is the foundation of modern businesses. The result is that the problem of the continuity of the business has become the problem of the actions of members of the businesses; it is no longer an instrumental-technical problem.

My premise is based upon, among other things, a sociological analysis by Giddens in which he points out that a universalisation of the social reflexivity is the result of the globalisation of the products of modernity (science, technology, businesses, etc.). Sincerity, diversity, unicity and intersubjectivity, aspects of actions, become universal social phenomena which can only be stopped artificially (such as, by fundamentalism). The striving towards the economic continuity of businesses makes it necessary for them, both internally and externally, to anticipate this universalisation, with the result that the business is forced to facilitate - as being of primary importance - the singularity of the

actions of its members and with it its openness, reflexivity, creativity and intersubjectivity.

The values that a business propagates as being of primary importance also determine the foundation of their existence: the scarcity. Because there is a question of scarcity here which is immanent to the nature of manner of actions and not to the material conditions, the decision for the continued existence of the business necessarily lies with the members of the business carrying out the actions. When this concept of action can be seen as a fundamental anthropological category, the consequence of this is that the continued existence of a business, in principle, can only be legitimised and, consequently, is only possible, to the degree that, in its actions (of the members), they allow their own economic conditions to coincide with the conditions of the business. The success and the continued existence of businesses as non-systems is, therefore, dependent upon the singularity of actions.

These actions can, for that reason, also exercise resistance against the tendencies towards its own damage and instrumentalisation. Actions appear here as the central lever in order to call a halt to both damaging or undesirable developments and to serve as the source for the introduction of desirable economic, social and political processes.

Possibilities still remain for derailing and regression. A relapse into the idea of autonomy and its social and individual mechanisms always remains possible because it is still second nature in our culture. No guarantees can be given here.

However, there are grounds for realistic hope and expectations because of the principle sincerity of reflexive actions. Every content, development or process can become the subject of criticism here and can, at any time, lead to a new initiative. It is, therefore, more than desirable to permanently nourish this candour. Institutions of permanent reflection, such as professional organisations, trade unions, study groups, the many forms of schooling and training, churches and public organisations, fulfil an important function here. These organisations should be located and active both inside and outside of the labour organisations: they serve - in organisations, among other places - to permanently and critically nourish the sincerity of reflexive actions with the desire to work and the feeling that one's work is important.

I hope, with this study, to have made a contribution.

Curriculum Vitae

Han van Diest werd op 11 oktober 1951 geboren te Schoonhoven. Tussen 1964 en 1970 volgde hij de middelbare school. Daarna studeerde hij wiskunde aan de Rijksuniversiteit van Utrecht. Van 1976 tot 1981 studeerde hij wijsbegeerte aan de Katholieke Universiteit te Nijmegen. In 1976 legde hij daar het kandidaatsexamen (cum laude) wijsbegeerte af. In 1981 behaalde hij het doctoraal diploma (cum laude) wijsbegeerte met als hoofdvak .kenleer en metafysica.

Van 1974 tot 1976 was hij werkzaam als docent wiskunde in het middelbaar onderwijs. Tussen 1979 en 1983 was hij betrokken bij verschillende onderwijs taken aan de Katholieke Universiteit van Nijmegen. Vanaf 1982 was hij actief als docent en projectleider wiskunde en informatietechnologie ten behoeve van het hoger onderwijs en onderwijs voor volwassenen. In 1986 is hij hoofd opleidingen geworden van een automatiseringsbedrijf. Daarna was hij in 1989 hoofd Managementontwikkeling bij het Instituut voor het Midden en Kleinbedrijf Nederland. In 1991 werd hij daar directeur Ontwikkeling en Projecten. Sinds 1996 heeft hij zich als zelfstandig adviseur en onderzoeker gevestigd. Tevens is hij in dat jaar samen met een partner een bedrijf gestart.

Zinnig ondernemen

De auteur geeft een (cultuur)filosofische analyse van hedendaagse managementliteratuur en organisatietheorieën. De overheersing van het technische denken in de moderne cultuur wordt aan de kaak gesteld. Vervolgens wijst hij op wegen die tot een zinvol alternatief kunnen leiden. Beargumenteerd wordt dat reflexief handelen (het vermogen tot nadenken over zin, tot creativiteit en persoonlijk contact) belangrijker wordt voor het voortbestaan van een onderneming dan de inzet van klassieke kapitaalgoederen als grondstoffen en machinerie. Gevolg hiervan is dat medewerkers maar ook klanten in toenemende mate invloed krijgen op de aard en continuïteit van een onderneming.

Het boek is geschikt voor degenen die zich in de cultuurfilosofische achtergronden van hedendaagse organisaties willen verdiepen en zoeken naar nieuwe wegen.

Onder andere de volgende onderwerpen komen in dit boek aan de orde:

- Overzicht van geschiedenis van de organisatietheorie
- State of the art van de hedendaagse managementliteratuur
- Kritiek op de moderniteit en de autonomiegedachte
- Het handelingsbegrip van Hannah Arendt als aanzet tot een alternatief van de moderniteit
- Grondelementen voor een nieuw begrip van organisaties
- De continuïteit van ondernemingen als vraagstuk van 'zinnig' handelen.

